

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

“El clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil”

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial

Autor: Franco Asdrubal Herrera Ontaneda
Tutor: Dr. Jorge Herrán Peñafiel

Promoción 2001 - 2002

Quito 2014

AGRADECIMIENTO

Al concluir mi trabajo de investigación me llena de satisfacción y tengo el gusto de agradecer de manera especial a las personas que hicieron posible la culminación del mismo. Por esta razón agradezco al Dr. Jorge Herrán por su dirección apoyo y confianza en el desarrollo de mi trabajo y al Dr. Nelson Narváez por su tiempo y su aporte invaluable e incondicional.

Agradezco a mis compañeros y colaboradores de Recursos Humanos, que me brindaron todo su apoyo y colaboración para realizar este trabajo.

Franco Asdrúbal Herrera Ontaneda

DEDICATORIA

Dios a ti te doy las gracias por tu gran amor, fidelidad y darme el privilegio de disfrutar cada día de mi vida junto a mi familia y porque cada día me llenas de bendiciones, y fuerzas para seguir adelante, Amén.

Dedico este logro con todo mi corazón a mi esposa Fernanda que con su paciencia, apoyo, consejos, comprensión, ha sido el pilar fundamental para la culminación de mis estudios superiores.

A mis hijos Josue y Lucas que son un regalo de bendición que Dios me ha dado y llenan mi vida de gozo, amor y orgullo. Les amo.

A mi madre por su apoyo emocional, económico, y su amor y dedicación para culminar este trabajo.

A mi padre por su amor e incondicionalidad en todo tiempo de mi vida.

Y a alguien muy especial que lo llevo en mi corazón Mabelita (+) mi suegra que no está presente pero sé que la llenaría de felicidad y orgullo por culminar mis estudios superiores.

Franco Asdrubal Herrera Ontaneda

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Quito, 20 de junio de 2014

Yo, Franco Asdrubal Herrera Ontaneda, autor de la investigación, con cédula de ciudadanía No. 1710884717, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación.

El clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil, es original y de mi autoría de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente

Franco Asdrubal Herrera Ontaneda

1710884717

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Franco Asdrubal Herrera Ontaneda en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre El clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, HACER USO DE TODOS LOS CONTENIDOS QUE ME PERTENECEN O DE PARTE DE LOS QUE CONTIENEN ESTA OBRA, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos, 6,8,19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito 20 de junio del 2014

Firma



Franco Asdrubal Herrera Ontaneda

1710884717

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, específicamente El clima laboral y Satisfacción Laboral. El objetivo fundamental es determinar si el Clima Organizacional que existe en la DGAC influye en la satisfacción laboral de los trabajadores. Se fundamenta teóricamente en el criterio de Davis. La hipótesis plantea que el Clima Laboral ejerce influencia sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil.” Investigación correlacional, no experimental y transversal. La conclusión fundamental menciona que, el Clima Laboral de la “DGAC” es alto y la Satisfacción Laboral es moderadamente adecuada es decir que el Clima laboral afecta en la Satisfacción Laboral de los servidores; con la recomendación que se debe mejorar y elevar el Clima Laboral que existe en la Institución a fin de mantener un óptimo un nivel de Satisfacción Laboral el mismo que permitirá cumplir con los objetivos institucionales de manera proactiva y productiva

CATEGORÍAS TEMÁTICAS:

PRIMARIA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

SECUNDARIA CLIMA ORGANIZACIONAL
SATISFACCIÓN LABORAL

DESCRIPTORES:

CLIMA ORGANIZACIONAL – TEST DE WENS

SATISFACCIÓN LABORAL – ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

SUMMARY DOCUMENTARY

Industrial Psychology Research, specifically on working environment and job satisfaction. Its main objective is to determine whether the organizational climate that exists in the DGAC influences workers job satisfaction. It is theoretically based on the criterion of Davis. The hypothesis states that Working Environment influences job satisfaction of public servants of Civil Aviation General Direction. Cross, co-relational and experimental Investigation. The fundamental conclusion mentions that organizational environment in the "DGAC" is high and job satisfaction is moderately adequate; that is to say, that labor climate affects job satisfaction of servers; with the recommendation that it should improve and elevate the Working Environment of the institution so as to maintain an optimum job satisfaction level that will fulfill the institutional goals proactively and productively

THEMATIC CATEGORIES

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

SECONDARY: ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT
JOB SATISFACTION

DESCRIPTORS:

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT - WENS TEST
JOB SATISFACTION - JOB SATISFACTION GENERAL SCALE
GENERAL DIRECTION OF CIVIL AVIATION

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

Hereby I certify that I have translated totally and fully the above Summary Overview of Thesis titled "Working environment and its influence on job satisfaction of Civil Aviation General Direction employees", written by Franco Asdrubal Herrera Ontaneda, I D. 1710884717, student at Psychology Sciences Faculty, Central University of Ecuador. To validate this translation process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,

A handwritten signature in blue ink, reading "Maria Cecilia Burgos M".

Maria Cecilia Burgos
M I. DTTft0347095
Translator

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria	iii
Declaración de Originalidad.....	iv
Autorización de la Autoría Intelectual	v
Resumen documental	vi
Summary documentary	vii
Tabla de contenidos	viii
Tabla de cuadros	x
Tabla de gráficos.....	x

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
Formulación del problema.....	2
Preguntas	2
Objetivos.....	3
General	3
Específicos	3
Justificación del problema	3

MARCO REFERENCIAL	5
Dirección de Recursos Humanos de la Dirección General de Aviación Civil Quito	5

MARCO TEÓRICO	6
---------------------	---

TITULO I.....	6
---------------	---

1. Clima laboral.....	6
1.1 Conceptualización	6
1.2 Moral y Satisfacción.....	8
1.3 Comunicación	11
1.4 Actitud al Cambio	13
1.5 Solución de Conflictos.....	15
1.6 Toma de Decisiones	17

TITULO II	19
-----------------	----

2. La satisfacción laboral	19
2.1 Conceptualización	19
2.2 Importancia de la Satisfacción Laboral	21
2.3 Niveles de la Satisfacción Laboral	22
2.4 Satisfacción, insatisfacción laboral y productividad	22
2.5 Evaluación de la Satisfacción Laboral	26

MARCO METODOLÓGICO	29
--------------------------	----

HIPÓTESIS.....	29
Definición Conceptual.....	29
Definición operacional	30
Tipo de Investigación	31
Diseño de la investigación.....	31

Población y muestra	31
Técnicas e instrumentos	31
Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos.	31
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
Presentación (tablas y gráficos)	33
Comprobación de hipótesis	55
Análisis y discusión de resultados	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
Tangibles	62
Virtuales	62
ANEXOS	64
Anexo A. Proyecto Aprobado.....	64
Anexo B: Glosario de términos	73
Anexo C. Instrumentos.....	74

TABLA DE CUADROS

Tabla A. Construcción de Indicadores y Medidas	30
Tabla 1 Moral y Satisfacción.....	33
Tabla 2 Comunicación	34
Tabla 3 Actitud al Cambio	35
Tabla 4 Solución de Conflictos.....	36
Tabla 5 Toma de Decisiones	37
Gráfico 6 Clima laboral.....	38
Tabla 7 Condiciones físicas de Trabajo	39
Tabla 8 Libertad para elegir tu propio método de trabajo	40
Tabla 9 Tus Compañeros de Trabajo	41
Tabla 10 Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.....	42
Tabla 11 Tú Superior Inmediato.....	43
Tabla 12 Responsabilidad que se te ha asignado	44
Tabla 13 Tu Salario.....	45
Tabla 14 La posibilidad de utilizar tus capacidades.....	46
Tabla 15 Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa	47
Tabla 16 Tus posibilidades de promocionar.....	48
Tabla 17 El modo en que tu empresa está gestionada.....	49
Tabla 18 La atención que se presta a las sugerencias que haces	50
Tabla 19 Tu horario de trabajo	51
Tabla 20 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	52
Tabla 21 Tu estabilidad en el empleo	53
Tabla 22 Frecuencias Observadas.....	56
Tabla 23 Comprobación de hipótesis.....	57

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Moral y Satisfacción.....	33
Gráfico 2 Comunicación	34
Gráfico 3 Actitud al Cambio	35
Gráfico 4 Solución de conflictos	36
Gráfico 5 Toma de decisiones	37
Gráfico 6 Clima laboral.....	38
Gráfico 7 Condiciones físicas.....	39
Gráfico 8 Libertad para elegir tu propio método de trabajo	40
Gráfico 9 Tus compañeros de trabajo	41
Gráfico 10 Reconocimiento por el trabajo	42
Gráfico 11 Tú superior inmediato.....	43
Gráfico 12 Responsabilidad que se te ha asignado	44
Gráfico 13 Tu Salario.....	45
Gráfico 14 La posibilidad de utilizar tus capacidades.....	46
Gráfico 15 Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.....	47
Gráfico 16 Tus posibilidades de promocionar	48
Gráfico 17 El modo en que tu empresa está gestionada.....	49
Gráfico 18 La atención que se presta a las sugerencias que haces.....	50
Gráfico 19 Tu Horario de Trabajo	51
Gráfico 20 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	52
Gráfico 21 Tu estabilidad en el empleo	53
Gráfico 22 Nivel de Satisfacción Laboral	54

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es considerado actualmente un factor importante dentro de una organización, ya que gracias a ello, los operarios pueden obtener mayor productividad, rendimiento, satisfacción en su centro de labores. No obstante no siempre se establece un buen clima laboral debido a la mala interacción que hay entre trabajadores y jefes. Existiendo así mala comunicación, autoritarismo con respecto a la toma de decisiones por ende con lleva a una insatisfacción por parte de los trabajadores, lo cual les impide desarrollar su potencial al máximo y cumplir con los objetivos propuestos. Cabe destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones.

El clima laboral está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que tenga el trabajador en el desempeño de sus tareas, mientras más identificados estén los trabajadores con el ambiente de trabajo, más alto será el grado de satisfacción laboral.

Hay que recordar que en una empresa existen variedad de caracteres, culturas y valores, por lo que cambia entre una y otra persona afectando directamente e indirectamente en el desempeño de su trabajo, para lograr los objetivos de la empresa es importante tener y mantener un buen Clima laboral permitiendo que los trabajadores se sientan satisfechos y realicen sus actividades con eficiencia y eficacia.

Esta investigación se orientó a estudiar la influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos de la “DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL”, para la recolección de datos se trabajó con el Test de WENS y una encuesta relacionada a la Satisfacción Laboral en una población de 23 empleados.

El Clima laboral y la Satisfacción Laboral están ligados con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno de los trabajadores.

Es importante para el funcionamiento de la Institución examinar cuales son las percepciones que tiene cada trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral en el que se desenvuelve ya que de esto dependerá su comportamiento.

Dada la importancia de la Institución es necesario que los servidores que la conforman se sientan en un ambiente laboral satisfactorio para poder realizar sus actividades y responsabilidades con la calidad reflejándose en la satisfacción laboral ya que el talento humano que la constituye es el pilar fundamental dentro de la organización, por lo cual es necesario saber cómo se encuentra su clima laboral frente a la satisfacción laboral de los servidores públicos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es fundamental medir el clima laboral de una Institución y analizar cómo influye la satisfacción del personal de la misma.

Formulación del problema

Considerando la importancia del estudio del Clima Laboral y su influencia en los niveles de satisfacción laboral de los servidores públicos, se establece que un clima laboral adecuado genera optimas relaciones interpersonales, un buen nivel de comunicación, mejoramiento en el rendimiento laboral, comprometimiento con la Institución y por ende al logro de metas y resultados, mientras que un clima desfavorable contamina el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Preguntas

- ¿En qué consiste el clima laboral?
- ¿Cuál es el clima laboral que se encuentran expuestos los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil?
- ¿En qué consiste la satisfacción laboral?
- ¿Qué nivel de satisfacción laboral presentan los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil?
- ¿Será que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil?

Objetivos

General

Determinar si el clima laboral influye en la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Aviación Civil.

Específicos

- Identificar el clima Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil
- Identificar la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil
- Comprobar si el clima laboral afecta en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil.

Justificación del problema

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia en todas las organizaciones, es por esta razón que se debe buscar el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo.

El Clima Organizacional tiene una incidencia directa, en las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización para así alcanzar un buen nivel de satisfacción laboral.

Existen consecuencias positivas y negativas que son establecidas por el clima organizacional de una empresa, así tenemos entre las consecuencias positivas el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación y la innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

En resumen el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Es por esto que resulta importante, conocer la relación que existe entre el clima laboral con la satisfacción laboral de los servidores de la para la Dirección General de Aviación Civil, para de esta forma diseñar las estrategias que sean necesarias para mejorar el clima laboral.

Este Proyecto de investigación es factible por que cuenta con la respectiva aprobación de la Dirección de Recursos Humanos, a mas que el tema del mismo es de gran interés y utilidad para dicho proceso en general favorecerá a toda la institución, a partir de la información del Estudio de Clima Laboral, la Dirección General de Aviación Civil y el proceso de Recursos Humanos podrán diseñar y poner en práctica las estrategias que se requieran para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorar la calidad, la productividad y como consecuencia la competitividad de la institución.

MARCO REFERENCIAL

Dirección de Recursos Humanos de la Dirección General de Aviación Civil Quito

Antecedentes de la Institución

La Dirección General de Aviación Civil es una Institución Pública del Estado, es el ente regulador que mantiene el control técnico – operativo de la actividad aeronáutica nacional, con sede en el Distrito Metropolitano de Quito, ejerciendo las atribuciones y responsabilidades establecidas en la Ley de Aviación Civil.

Misión

Administrar, Regular, Vigilar y Controlar la actividad aeronáutica y aeroportuaria garantizando la seguridad operacional.

Sus funciones principales son, entre otras: fomentar el desarrollo de la aviación comercial y en general de las actividades de instituciones que tengan como objetivo el contribuir al desarrollo aéreo civil; velar por el cumplimiento de los acuerdos bilaterales y resoluciones de las convenciones internacionales sobre asuntos de aviación; controlar que las operaciones de vuelo se realicen dentro de las normas de seguridad.

Visión

Ser una Institución altamente tecnificada que garantice la seguridad operacional y la calidad de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios.

MARCO TEÓRICO

TITULO I

1. Clima laboral

1.1 Conceptualización

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Es percibida o experimentada por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

Es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales. (Rubio, 2013)

El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituyen una ligazón entre el individuo y el ambiente.

Una definición utilizada por Forehand y Gilmer (1964), indicando que "el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen a una organización de otra, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones".

En consonancia con esta concepción estaría la visión de Tagiuri (1968), que indica que " el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes. b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente".

Payne y Pugh (1976) definen al clima como una cualidad organizacional e independiente de las percepciones individuales.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones. (Carvajal, 2013)

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "La opinión que el empleado se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

1.2 Moral y Satisfacción

La palabra moral surge del vocablo *moralis*, que se procede del latín *mos*, en plural *mores*. Dicho término significa costumbre, en el sentido de grupo de normas o reglas adquiridas por medio de hábito. Con el término *moralis*, los romanos recogían el sentido griego del *êthos*: costumbres que se alcanzan a partir de la repetición de unos actos.

Por lo tanto, la moral es el equivalente para los romanos de la expresión griega *êthos* o ética, pero el vocablo *moralis* o moral se aplica más a normas concretas que sirven de guías de comportamiento encaminadas a regular las acciones de las personas. (Pérez Riestra, 2013)

La moral se relaciona con la conducta de la gente que se somete a unos criterios valorativos sobre el bien y el mal.

A su vez, el clima organizacional refleja las normas y actitudes expresadas a través de la cultura organizacional.

El mismo da forma a la conducta de los individuos en la empresa y surge a partir de la manera en que las personas se relacionan unos con otros en el entorno laboral.

Como se indica anteriormente la moral se refiere a normas, costumbres y formas de vida que determinan y reglamentan el comportamiento del ser humano. La moral tiene que ver con la conducta del individuo, o de la sociedad, en relación a un determinado código que se considera obligatorio, valioso y orientador en la actividad humana. Estas normas se componen de hábitos, actos y costumbres que se desarrollan en las organizaciones, por ende se relacionan con el clima laboral.

La moral dentro de la organización es la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza.

La moral es la relación entre los sentimientos de los trabajadores y el rendimiento buscando por la empresa, la actitud de los individuos y grupos hacia su ambiente de trabajo y hacia su cooperación voluntaria.

La satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarían placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del Lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto por lo que respecta a su bienestar personal como por lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Por último, la gente obtiene del trabajo más que solo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también sacia las necesidades de trato personal; por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral. (Robbins S. , 1998, pág. 36)

La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas concuerden con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes dentro del comportamiento organizacional.

A lo largo de la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos tales como sistemas de pago y políticas de ascenso, ambiente laboral, relaciones interpersonales.

La moral está determinada por la satisfacción en el trabajo, pues una persona que logra normalmente sus objetivos en el trabajo o que está en camino de lograrlos tendrá más confianza en el futuro que otra que no los logra.

La satisfacción laboral se relaciona con la moral laboral, ambos se refieren a estados emocionales de carácter positivo que pueden tener los empleados.

La moral está orientada hacia el futuro mientras que la satisfacción pone un mayor énfasis en hechos presentes e incluso pasados.

La satisfacción es una actitud individual positiva de carácter general ante el trabajo y la organización mientras que la moral dentro de la organización presenta un referente de grupo.

1.3 Comunicación

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella.

Toda Organización debe establecer dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, y por ende su ambiente laboral.

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.

Antes de comunicar, se necesita un propósito, expresado como un mensaje que transmitir. El mensaje discurre de la fuente (el emisor) al receptor; se encuentra codificado (dispuesto en forma simbólica) y llega gracias a algún medio (canal) al receptor, quien lo retraduce (descodifica). El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

El modelo está compuesto de siete partes: (1) la fuente de comunicación, (2) la codificación, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la descodificación, (6) el receptor, y (7) la retroalimentación.

El emisor, como fuente, inicia un mensaje al codificar un pensamiento, cuyo producto físico real es el mensaje. Cuando hablamos, el habla es el mensaje; cuando escribimos, es el texto, y, cuando gesticulamos, son nuestros movimientos corporales y expresiones del rostro. El canal es el medio por el que transita el mensaje. Lo elige el emisor, quien debe determinar si emplea un canal formal o uno informal. Los canales formales son los que establece la organización y transmiten mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros. Habitualmente, siguen la cadena de autoridad de la empresa. Otros mensajes, como los sociales o los personales, pasan por los canales informales de la organización. El receptor es el objeto al que se dirigen los mensajes; pero antes de que los reciba, debe traducir los símbolos de forma que pueda comprenderlos, paso que llamamos la descodificación del mensaje. El último eslabón en el proceso de comunicación es el circuito de retroalimentación, que verifica la correcta transmisión del mensaje tal como se pretendió originalmente. Determina si se ha logrado el entendimiento (Robbins S. , Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998)

La actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. En la medida en que las organizaciones y las relaciones entre ellas se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de estas relaciones.

Una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, en cambio la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas.

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren siete partes, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación.

La retroalimentación es su último eslabón, es el paso con el que se cierra el circuito, colocando el mensaje de respuesta de regreso en el sistema, sirve para controlar y mantener un orden, La retroalimentación es la única forma en la que podemos saber si la comunicación se logró efectivamente.

Se puede decir que la retroalimentación es la información de regreso o información recurrente, que permite la comprensión y el control de las comunicaciones.

La comunicación sirve a cuatro principales funciones en los grupos y las organizaciones: control, motivación, expresión emocional e información.² La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados están obligados a seguir; por ejemplo, cuando se les pide que comuniquen sus quejas laborales primero a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que sigan las políticas de la compañía, la comunicación está cumpliendo una función de control. Así mismo, la comunicación informal también controla la conducta. Cuando los grupos de trabajo hostigan o molestan al miembro que produce demasiado (y hace que los demás se vean mal) se comunican informalmente y controlan el proceder del sujeto.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados que es lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño inadecuado.

La imposición de metas concretas, la retroalimentación sobre su progreso y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

La última función de la comunicación se relaciona con el hecho de que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que grupos e individuos necesitan para decidir, pues transmite los datos para identificar y evaluar las opciones. (Robbins S. , Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998, pág. 136)

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación siendo ésta una actividad constante y muchas veces inconsciente, es oportuno hacer énfasis en las repercusiones que tiene el no realizarla de forma adecuada, es decir, debemos procurar mantener siempre una comunicación eficiente, en la cual el mensaje llegue a su destinatario y se entienda de la forma correcta, de no ser así, se da paso a la mal interpretación que a su vez desemboca posibles conflictos.

De la mano a la comunicación se encuentra la motivación, que es la forma en que nosotros influenciamos en las personas con el fin de lograr alguna conducta favorable para lograr que las personas trabajen incentivadas y que generen una empatía por su labor dentro de la empresa.

La comunicación debe ser aprovechada por las organizaciones, la comunicación contribuye a mejorar el ambiente y el clima laboral, de esta forma los empleados se encuentran motivados e identificados con los objetivos que la empresa quiere alcanzar y contribuirá al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad.

Una buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y un buen clima organizacional es lo que define la calidad duradera del ambiente interno. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización genera lentitud en los procesos y en las respuestas.

Cuando las personas se sienten identificadas con la organización y existe un ambiente de favorable, transmiten una imagen positiva hacia afuera. Es decir, la comunicación interna y la comunicación externa están vinculadas.

1.4 Actitud al Cambio

Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción y adaptación de nuevas tecnologías, metodología, normas y procedimientos que llevan necesariamente a adaptarse a estos.

Todo cambio genera en los sujetos una actitud que sin ser buena o mala dificulta o posibilita la realización de dichos cambios.

Uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento de individuos y organizaciones es que unos y otras se resisten al cambio.

En cierto sentido, esta resistencia es positiva, pues brinda a la conducta un grado de estabilidad y predecibilidad. Sin alguna resistencia, el comportamiento organizacional adquiriría las características azarosas del caos. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflictos funcionales; por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización o a un cambio en cierta línea de producto, puede estimular un saludable debate sobre los méritos de las propuestas y dar lugar a una mejor decisión. Pero en definitiva, la resistencia al cambio tiene otra cara: obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no aflora necesariamente en formas fijas, y puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Para la gerencia, es más fácil de manejar cuando es abierta e inmediata; por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden enseguida con quejas, trabajan con lentitud, amenazan con ir a la huelga, etc. El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. La resistencia implícita es sutil - pérdida de la lealtad a la organización, falta de motivación para trabajar, más errores y equivocaciones, mayor ausentismo por "enfermedad"- y, por lo tanto, es más difícil de identificar. Del mismo modo los actos diferidos enturbian el vínculo entre la fuente de la resistencia y la reacción a ella.

Un cambio puede producir lo que parece ser apenas una reacción mínima en sus comienzos, pero sale a la superficie semanas, meses e incluso años después. O bien un solo cambio, por sí mismo, tiene poco impacto, pero es la gota que derrama el vaso. Las reacciones pueden crecer: y explotar en una respuesta que parece por completo desproporcionada al cambio. Desde luego, la resistencia había sido diferida y se había ido acumulando: lo que surge es la respuesta a una acumulación de cambios. (Robbins S. , Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998, pág. 275)

La resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas. Robbins (1998), señala que puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida de la motivación). En este sentido se expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar.

La naturaleza de los cambios que los individuos y las organizaciones tienen que enfrentar, demanda el desarrollo de mayores competencias y habilidades que respondan a los cambios en el ambiente externo, como aspectos visibles y ocultos dentro de las organizaciones.

Todos los cambios suponen una transformación para la eliminación de las resistencias, basándose en los procesos afectivos: sentimientos, ansiedades, actitudes, incertidumbres, temor a lo desconocido, modificación de valores, comportamientos y actitudes.

En una época de avances e innovaciones rápidas y constantes, no se puede desconocer la relación cambio-organización. Es así como se ha enfatizado el manejo del cambio y el fenómeno de la resistencia al mismo. Como se ha visto, las razones de la resistencia al cambio son múltiples y de variada índole. Generalmente van a depender de las circunstancias. Cualquier percepción que implique la posibilidad de perder un cierto nivel o influencia, un tratamiento injusto o la adopción de nuevas tecnologías o innovaciones difíciles de manejar, puede generar resistencia.

Los procesos de cambio normalmente implican una buena planeación, esfuerzo y sacrificio. Los encargados de gestionar el cambio deben poner de manifiesto su voluntad de compartir con todos y cada uno de los miembros de la organización, indistintamente de su rol dentro de ella, los costos que demanda la iniciativa. Así será más fácil persuadir a todos que los potenciales beneficios del cambio valen la pena el esfuerzo.

1.5 Solución de Conflictos

En toda organización existen problemas o conflictos entre los individuos ya sea por razones de trabajo o personales, los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento... Así por Ejemplo, en el aspecto personal: Resentimientos entre compañeros, impresión. etc. En el aspecto de trabajo: Falta de coordinación, desconocimiento de los procedimientos, etc.

Nuestra definición reconoce la conciencia (percepción), la oposición, la escasez y la obstaculización. Más aun, asumimos que es una acción determinada que puede existir en forma abierta o latente. Definimos conflicto como el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado por desviar los intentos de B mediante alguna forma de bloqueo que dará por resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación. (Robbins S. , Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998, pág. 182).

Podemos definir el conflicto, entonces, como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima.

Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra le ha afectado de manera negativa. Todo conflicto implica necesariamente dos o más personas o grupos que interactúan.

El conflicto es un comportamiento observable que se deriva de un proceso en donde una unidad, busca avanzar en sus propios intereses y en relaciones. La unidad no está en conflicto, a menos que exista interferencia deliberada y dirigida hacia un objetivo, aunque sea por una de las partes.

Los conflictos son constructivos cuando mejoran la calidad de las decisiones, estimulan la creatividad y la innovación, fomentan el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, brindan un medio para ventilar los problemas y liberar tensiones y fomentan un ambiente de autoevaluación y mejoramiento. Las evidencias indican que los conflictos pueden aumentar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los ángulos, en particular los desusuales o los que ostenta una minoría, se sopesen para las decisiones importantes. Los conflictos son el antídoto contra el pensamiento grupal; impiden que el grupo tome decisiones en serie que pudieran estar basadas en premisas endebles, una consideración inadecuada de las alternativas viables y otras debilidades. Los conflictos ponen en tela de juicio el statu quo y con ello fomentan la creación de ideas nuevas, promueven la revaluación de las metas y las actividades del grupo y aumentan la probabilidad de que responda a los cambios. (Robbins S. , Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998, pág. 188)

No se puede afirmar que un conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones y circunstancias. El tipo y el nivel de conflicto que puede resultar en un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un grupo, puede en otro momento, en otra situación o en otro grupo ser altamente disfuncional.

Los conflictos pueden ser tanto de fuerza positiva como negativa, no se pueden considerar como buenos o malos, pero contribuyen a alcanzar las metas y objetivos de las partes.

Las personas tendemos a responder a las situaciones de conflicto con un estilo predominante de aproximación al conflicto. Cada estilo se manifiesta en un conjunto de comportamientos. Aunque un estilo suele ser el dominante a lo largo del tiempo, las personas somos capaces de variar el estilo de nuestro comportamiento a medida que un conflicto se desarrolla, empleando comportamientos situacionales.

El conflicto estimula a los individuos a ser creativos y a buscar métodos adecuados que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.

Cuando los conflictos son resueltos a satisfacción de las partes involucradas, estas se sienten más comprometidas con la solución, lo que a corto plazo redundará no sólo en beneficio del logro de los objetivos de la organización sino también en una interrelación más sana y madura tanto entre las personas como entre éstas y la organización.

1.6 Toma de Decisiones

En toda organización, en todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas las más apropiadas para la solución a los problemas o conflictos que se presentan en el Departamento. Cada Departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión.

Tomar buenas decisiones es algo que todo gerente se esfuerza por lograr, ya que la calidad de las decisiones administrativas influye poderosamente en el éxito o fracaso de una organización.

Los individuos piensan y razonan antes de actuar; por lo tanto, entender como toman sus decisiones es de provecho para que podamos explicar y predecir su comportamiento.

En ciertas situaciones, la gente sigue el modelo que lleva a la decisión optima; pero para casi todos —y con casi todas las decisiones no rutinarias— esta es más la excepción que la regla. Pocas decisiones importantes son lo bastante simples o claras para aplicar los supuestos del modelo racional, de modo que los individuos buscan soluciones satisfactorias más que Optimas, introducen sesgos y prejuicios en el proceso de decisión y confían en la intuición.

Dadas las evidencias que hemos mostrado sobre cómo se decide en realidad en las empresas, que pueden hacer los gerentes para aumentar su capacidad de tomar decisiones? Ofrecemos cinco sugerencias.

Primera, analice la situación. Adapte su estilo a la cultura nacional en la que trabaja y a los criterios con los que su organización evalúa y recompensa; por ejemplo, si se encuentra en un país que no valora la racionalidad, no se sienta obligado a seguir el modelo racional o siquiera a tratar de que sus decisiones parezcan racionales. Del mismo modo, las organizaciones difieren en cuanto a la importancia que conceden a los riesgos, la formación de grupos, etc. Adapte su estilo para que sea compatible con la cultura de su organización.

Segunda, este consciente de los sesgos. Todos traemos sesgos a la toma de decisiones, y si usted comprende los que influyen en sus juicios, puede comenzar a cambiar su forma de decidir para reducirlos.

Tercera, combine el análisis racional con la intuición, que no son métodos en conflicto. Si utiliza los dos, de hecho puede aumentar su eficacia en la toma de decisiones. Conforme

gane experiencia como gerente, se sentirá cada vez más confiado para colocar sus procesos intuitivos primero que sus análisis racionales.

Cuarta, no dé por sentado que su estilo particular es el adecuado para cada puesto. Los puestos difieren tanto como las organizaciones, y su eficacia al decidir aumentara si hace corresponder su estilo a las exigencias de los puestos; por ejemplo, si su estilo es directivo, será más eficaz en el trabajo con gente cuyo puesto exige acciones rápidas. Este estilo corresponde bien a los que dirigen a los corredores de bolsa. Por su parte, un estilo analítico funcionara mejor para dirigir contadores, investigadores de mercado o analistas financieros.

Por último, use las técnicas de estimulación de la creatividad. Puede mejorar su eficacia general en la toma de decisiones si busca soluciones nuevas a los problemas. Estimular la creatividad puede ser tan simple como decirse usted mismo que piense en forma creativa y considerar en particular las alternativas originales. (Robbins S. , Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998, págs. 96-97)

La toma de decisiones es un proceso más complejo y amplio que simplemente elegir entre alternativas, incluye identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de dicha solución.

Como se puede observar la creatividad es un punto esencial en la toma de decisiones por eso es necesario definirla.

Es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero estas implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto. La mayoría de las decisiones que se toman en las organizaciones tienen que ver con las personas. Los gerentes toman decisiones que afectan a sus subordinados y éstos, a su vez, toman decisiones que de alguna manera también afectan a sus superiores. Por lo tanto, aprender a tomar decisiones con respecto a las personas se convierte en una habilidad fundamental para la buena marcha de una organización.

La toma de decisiones en la cultura organizacional busca el estudio interdisciplinario que analiza e interpreta que ocurre con las personas dentro de la organización para mejorar la eficiencia de las instituciones, es decir, en una organización tiene que ser considerada en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Toda decisión se deriva de un proceso racional, es decir, de un proceso en donde la o las elecciones consideradas sean coherentes con la percepción del valor que dicha persona les confiere en un contexto determinado

TITULO II

2. La satisfacción laboral

2.1 Conceptualización

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende en mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos.

El concepto de satisfacción laboral no es unívoco y, como dice Harpaz (1983), muchas veces los autores elaboran nuevas definiciones para el desarrollo de sus trabajos (Guillen, 2000, pág. 197)

Las distintas conceptualizaciones se pueden agrupar como siguen:

- a) Como estado emocional, por ejemplo Locke (1976) define a la Satisfacción laboral como "el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas".
- b) Como actitud generalizada ante el trabajo (Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
- c) Como actitud afectiva para resaltar el componente afectivo de esta actitud como el más importante.

(Robbins S. , 1999, pág. 151) La Satisfacción en el trabajo se la define como una actitud general del individuo hacia su trabajo.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo.

Como cualquier sentimiento la satisfacción, la satisfacción laboral, es una respuesta afectiva y emocional. El afecto hace referencia a las sensaciones de gusto o disgusto.

....

Stephen Robbins en su libro "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica" define la Satisfacción Laboral como "la actitud general hacia el trabajo propio, diferencia

entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la que ellos creen que deberían recibir la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento”.

La Satisfacción Laboral es una actitud que se relaciona con elementos del trabajo tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional.

Muñoz Adánez, (1990: 76) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, es la definición de Satisfacción Laboral según Torres 2007.

La satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las empresas ya que mediante su medición se tiene contacto con la experiencia del capital humano, convirtiéndose así en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el ambiente de trabajo. También se puede determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente de trabajo.

La Satisfacción Laboral es una de las variables que interacciona de manera directa con el clima laboral.

Las empresas con un estudio del nivel de satisfacción pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones adecuadas para la empresa.

2.2 Importancia de la Satisfacción Laboral

En cuanto a la importancia de la satisfacción laboral para las organizaciones, diversos autores defienden que existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización (Hackman y Oldham, 1980; Davis y Newstrom, 1999). Concretamente, indican que los incrementos en la satisfacción en el trabajo generan beneficios tales como una reducción del absentismo y una mayor retención del personal, que tienen a su vez un efecto positivo en la mejora de los resultados empresariales, medidos a través de indicadores como el rendimiento, productividad o los beneficios (Gattiker y Larwood, 1988; Locke, 1976).

No obstante, otros autores presentan escasa evidencia del efecto positivo de la satisfacción laboral en los resultados empresariales y plantean dudas sobre la causalidad de las relaciones (Argyle, 1989; Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Porter y Lawler, 1968). En todo caso, autores como Clegg (1983), Lee (1988), Hom et al. (1992), Organ y Ryan (1995) y Stephen (1999) observan una relación negativa entre satisfacción laboral e inestabilidad en la organización (incremento del absentismo y la rotación de personal), apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos (Cotton y Tuttle, 1986). Ofrecen evidencias empíricas que demuestran que los trabajadores menos satisfechos faltan al trabajo con más frecuencia, incurren en retrasos, suelen abandonar más a menudo la empresa para la que trabajan, además de inducir en otros comportamientos organizativos inadecuados e incrementar el índice de accidentes de trabajo. Estas son las principales causas que derivan en costes indirectos de entrenamiento, reclutamiento o ineficiencias de la curva de aprendizaje para la empresa (Comm y Mathaisel, 2000). Lawler y Porter (1967) sostienen que la relación teórica descansa sobre la base de que el nivel de satisfacción individual produce un mayor o menor sentido de compromiso que, a su vez, afecta al esfuerzo y, posteriormente, al desempeño, generando un círculo desempeño-satisfacción-esfuerzo. Estos autores proponen que un alto desempeño contribuye a lograr una alta satisfacción en el empleo, ya que conlleva mayores recompensas económicas, psicológicas y sociológicas. Precisamente, si el sujeto considera justas estas retribuciones desarrolla una mayor satisfacción, como consecuencia de percibir que está siendo recompensado en proporción al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos. Además, el efecto puede ser también recíproco, la satisfacción en el trabajo a través de un trabajo mentalmente desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo apropiadas, relaciones con los compañeros, etc. incide en su nivel de desempeño, mejorando su productividad, reduciendo el absentismo y la rotación (Castel, 2013)

Los trabajadores satisfechos tienen menores tasas tanto de rotación como de absentismo. Si consideramos los dos comportamientos de salida por separado, sin embargo, tenemos mayor confianza acerca de la influencia de la satisfacción en la rotación. Específicamente, la satisfacción esta fuerte y consistentemente relacionada negativa con la decisión de unos empleados de abandonar la organización. Aunque la satisfacción y el absentismo también están relacionados de manera negativa.

La insatisfacción a menudo se asocia con el alto nivel de quejas e injusticias. Los empleados altamente insatisfechos tienen mayor probabilidad de recurrir al sabotaje o a la agresión pasiva, para quienes renunciarían si pudieran, estas formas de acciones destructivas funcionan como aplicaciones extremas de la negligencia.

La satisfacción en el trabajo es importante. Para la gerencia, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a pocos obstáculos causados por el ausentismo o la renuncia de buenos empleados, pocos incidentes de comportamiento destructivo; como también menores gastos médicos y de seguro de vida.

2.3 Niveles de la Satisfacción Laboral

Se dice que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actividades favorables o desfavorables del trabajador (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994).

El nivel de satisfacción de las personas con su trabajo en una organización, revierte en la reputación de la misma, tanto a nivel interno como externo y las diferencias entre unidades organizacionales en satisfacción laboral son vistas como síntomas preocupantes de potenciales deficiencias, por lo cual, todo ello convierte a la satisfacción laboral en materia prioritaria de evaluación y mejora en cualquier organización (Anaya y Suárez, 2007). Además, la satisfacción en el trabajo es importante por derecho propio como parte del bienestar social.

De igual manera, Marcenaro, Luque y Ruiz (2007) expresan que las medidas de satisfacción en el trabajo, funcionan como un indicador de la calidad del empleo y parecen ser útiles para predecir el futuro comportamiento del mercado de trabajo. (Aguilar, 2013)

El nivel de satisfacción laboral es la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores. Los estudios señalan que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se produce un incremento de productividad, lo cual se traduce en un incremento de beneficios económicos para la empresa.

Por otro lado, la insatisfacción de los trabajadores puede traer una baja eficiencia en la organización; además, trae conductas en los trabajadores como negligencia, agresión, frustración y retiro de las labores.

2.4 Satisfacción, insatisfacción laboral y productividad

Satisfacción Laboral

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento

organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral. (Maria, 2013)

Muchos investigadores opinan que la satisfacción laboral debe constituir objetivo esencial de la organización. Resulta importante, por tanto, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones,

la capacitación de los recursos humanos, los sistemas de estimulación; etc. Además, resulta decisivo que los directivos conozcan a su personal lo cual les permitirá no sólo tomar mejores decisiones para un desempeño superior de la organización sino actuar en función del mejoramiento estable de la satisfacción laboral.

La Insatisfacción Laboral

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales. Activo ‘pasivo, destructivo ‘constructivo de acuerdo a su orientación. Flores 1992

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

(Robbins S. , 1999, pág. 82) Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo más que renunciar se quejan, se subordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades Desde el punto de vista de la insatisfacción laboral, se puede explicar los comportamientos de un trabajador ante esto, mediante 4 respuestas:

- a) Salida.- Dirigida hacia el abandono de la organización, renuncia.
- b) Expresión.- Tratar activa y contractivamente de mejorar las condiciones.
- c) Lealtad.- Esperar de manera positiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, confiar en la administración.
- d) Negligencia.- Esperar positivamente a que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo total, la tasa mayor de error y el esfuerzo reducido.

La insatisfacción laboral es la principal causa de problemas, bajo rendimiento y bajas laborales. Muchos trabajadores no se encuentran cómodos en sus lugares de trabajo y esto repercute en su forma de trabajar. Influyen muchos factores que determinan si el trabajador considera su lugar de trabajo como un ambiente agradable o un lugar incomodo del que están deseando salir.

Las organizaciones deberán establecer el bienestar de sus empleados y desarrollan actividades que les permiten establecer un vínculo con la misma.

Estas acciones pueden ser de muchos tipos, promover actividades entre los compañeros, establecer incentivos para premiar el rendimiento o contar con salas de reunión y descanso que permitan la interactividad entre empleados. Una de las causas principales de insatisfacción laboral está relacionada con las oportunidades que tiene el trabajador de poner en marcha sus ideas y las oportunidades que desde la directiva se le ofrecen para innovar.

Productividad

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más valida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes.

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica. (Atalaya, 1999)

La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

La satisfacción en el puesto de trabajo resulta de gran importancia ya que si los trabajadores están satisfechos puede incrementarse la productividad por la disminución del ausentismo y de la rotación, aspectos éstos que sí han sido demostrados que se encuentran interrelacionados con el grado de satisfacción del personal.

2.5 Evaluación de la Satisfacción Laboral

Resulta innegable que la satisfacción que siente el trabajador depende de variados aspectos relacionados con su presencia en la organización, tanto los propios del puesto de trabajo que ocupa como de otros elementos que lo rodean. Asimismo, dentro de cada empresa van a estar presentes también las expectativas y motivaciones individuales, lo cual hace más compleja aún la evaluación de la satisfacción laboral.

La mayoría de los diferentes instrumentos de medición de la satisfacción laboral utilizados indagan sobre ciertos aspectos, entre otros:

- El propio trabajo
- Las relaciones humanas

- La organización del trabajo.
- El salario, otras retribuciones y posibilidades de promoción.
- El reconocimiento a la labor desempeñada.
- Condiciones de trabajo.

Por otra parte, la satisfacción con el propio puesto de trabajo deviene aspecto importante en el proceso de medición de la satisfacción laboral, ya que su impacto está relacionado con el nivel de ausentismo, pues se ha demostrado que los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo suelen ausentarse más que los que sienten satisfacción con el mismo e, incluso, pueden llegar a renunciar, incrementando así el nivel de rotación. Asimismo, estudios realizados han demostrado que la satisfacción con el puesto está directamente relacionada con una mejor salud del trabajador, lo cual trasladan a la vida personal del mismo fuera del centro.

Las condiciones favorables de trabajo resultan también una dimensión importante. Los trabajadores requieren de un ambiente de trabajo que les garantice bienestar personal y les facilite el poder realizar un buen trabajo. Esto favorecerá la satisfacción del empleado.

Las relaciones humanas resulta una dimensión significativa ya que la misma incluye aquéllas que se mantienen con los jefes, los subordinados y los trabajadores de igual nivel. Hay consenso en cuanto a que el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Estudios realizados plantean de forma conclusiva que los empleados con jefes tolerantes y considerados sienten más satisfacción que con aquéllos fundamentalmente autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Otra dimensión incluida por diferentes investigadores del CO es la participación en la gestión. Este aspecto suele indagarse midiendo los criterios sobre la atención que se presta a las sugerencias, críticas y criterios en general de los trabajadores para la toma de decisión, la posibilidad de decidir individualmente sobre cuestiones laborales en general, tanto individuales como grupales, etc. La inclusión de este aspecto se apoya en el criterio de que la satisfacción y la participación actúan de forma recíproca, es decir, en la medida en que el trabajador esté más satisfecho tendrá mayor disposición a participar en la gestión y viceversa. (García, 2012)

Para medir el grado de satisfacción que existe en una determinada empresa o departamento existen diversas herramientas que varían según el enfoque teórico que sigan

La satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su talento humano; ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el entorno o

ambiente organizacional. Esta interacción influye determinantemente en la manera de actuar del trabajador.

Dentro de la medición de la satisfacción laboral se debe tomar aspectos importantes como: El trabajo, relaciones humanas, organización del trabajo, salario, reconocimiento, condiciones de trabajo entre otros, cabe mencionar que al determinar estos aspectos importantes dentro de la organización permitirá el cumplimiento de objetivos y metas así como la satisfacción laboral de sus empleados.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación exploratoria, la fuente primaria de información son los servidores públicos, responsables de los procesos y directivo de la Institución y como fuente secundaria se consultaron diferentes textos sobre clima organizacional y artículos referentes a este tema.

HIPÓTESIS

“El clima laboral ejerce influencia sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil”.

Definición Conceptual

Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Clima Organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Wikipedia.org

Satisfacción Laboral

La satisfacción es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral influye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad.

Robbins (1996) define a la satisfacción laboral “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Definición operacional**Variable Independiente**

Clima Laboral

Variable Dependiente

Satisfacción Laboral

Tabla A. Construcción de Indicadores y Medidas

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTO
CLIMA LABORAL	Moral y Satisfacción, Comunicación Actitud al Cambio, Soluciones de Conflicto, Toma de Decisiones	Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy Alto	Test de Wens

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTO
SATISFACCIÓN LABORAL	Nivel de satisfacción	Muy insatisfecho Insatisfecho Moderadamente insatisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Moderadamente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho	Escala General de Satisfacción Laboral

Tipo de Investigación

Se utilizó la investigación Correlacional ya que se estableció la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los Servidores Públicos de la DGAC.

Diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo no experimental, por cuanto tomamos datos en estado natural.

Población y muestra

Población

El estudio se lo realizará con toda la población del Proceso de Recursos Humanos del edificio matriz de la Dirección General de Aviación Civil, que está constituida por 23 servidores públicos.

Muestra

No se seleccionará la muestra porque se trabajará con toda la población Proceso de Recursos Humanos del edificio matriz de la Dirección General de Aviación Civil, es decir con 23 servidores públicos, el mismo que nos permitirá hacer un diagnóstico sobre el clima laboral y la satisfacción laboral.

Técnicas e instrumentos

- Test de Wens.
- Escala de Satisfacción Laboral

Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos.

Test de Wens

Es validada por que fue elaborada por los Autores: Dra. Elsa Bimos, Dr. Sergio Chávez y otros (1989) ha sido aplicado en empresas públicas y privadas de la Ciudad de Quito, por lo tanto es confiable ya que se obtuvieron los resultados esperados, y no es aplicada con fines de lucro.

La escala general de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction Scale)

Fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979, es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado además recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas corta y robustas que pudieran ser fácilmente por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura, existente de un estudio piloto y de dos investigaciones de los trabajadores de la industria manufacturera del Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto cumplidas y de ser aplicadas colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuestas especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tengan un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados. No es aplicada con fines de lucro.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación (tablas y gráficos)

RESULTADOS DEL TEST DE WENS

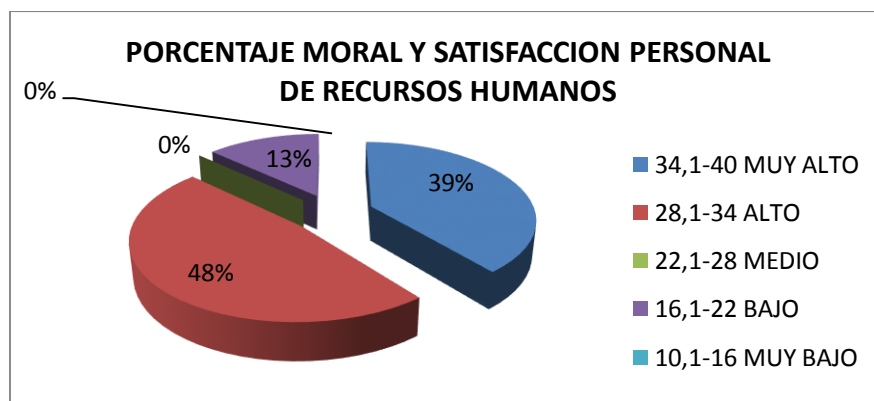
Tabla 1 Moral y Satisfacción

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
34,1-40	MUY ALTO	9	39%
28,1-34	ALTO	11	48%
22,1-28	MEDIO		
16,1-22	BAJO	3	13%
10,1-16	MUY BAJO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Test de Wens

Responsable: Franco Herrera. Diciembre 2013

Gráfico 1 Moral y Satisfacción



Fuente: Test de Wens

Responsable: Franco Herrera. Diciembre 2013

Interpretación: En cuanto a este factor se encuentra en un nivel alto (48%), es decir existe una muy buena actitud hacia el trabajo, la colaboración en el desarrollo de los roles y actividades por parte de los servidores, se encuentran identificados con los objetivos institucionales.

Tabla 2 Comunicación

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
34,1-40	MUY ALTO	3	13%
28,1-34	ALTO	8	35%
22,1-28	MEDIO	12	52%
16,1-22	BAJO		
10,1-16	MUY BAJO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Test de Wens
Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 2 Comunicación



Fuente: Test de Wens
Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: La comunicación es un factor importante dentro del desarrollo organizacional (eficiencia, eficacia y efectividad) y el desarrollo del talento humano, este factor se encuentra en un nivel medio (52%) por lo que se debería mejorar el nivel ya que todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

Dentro de la Institución se necesita el constante uso de la comunicación, ya que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma: "Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc. Por ello es necesario mejorar los canales de comunicación para alcanzar un mejor ambiente laboral.

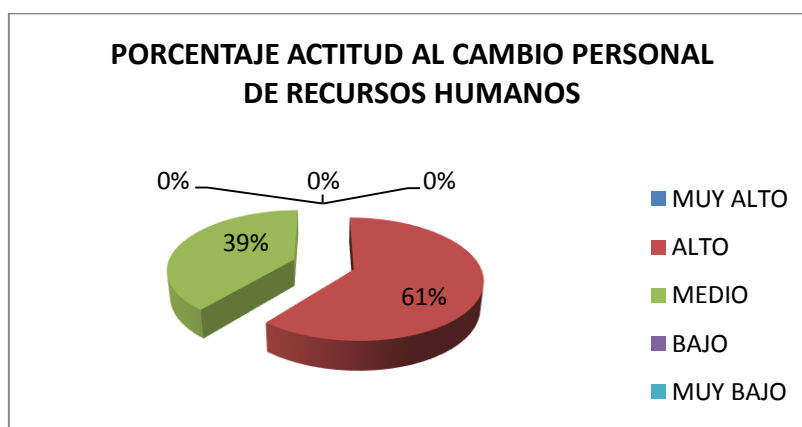
Tabla 3 Actitud al Cambio

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	No. PERS	PORCENTAJE
34,1-40	MUY ALTO		
28,1-34	ALTO	14	61%
22,1-28	MEDIO	9	39%
16,1-22	BAJO		
10,1-16	MUY BAJO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Test de WENS

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 3 Actitud al Cambio



Fuente: Test de WENS

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: Este factor se encuentra en un nivel alto (61%), se encuentran inmersos dentro de estos procesos de cambios refiriéndose a nuevos métodos, tecnologías normas y procedimientos de trabajo, considerando los porcentajes obtenidos se concluye que la mayoría de servidores no ha tenido problemas en los cambios realizados considerándose buenos y óptimos en el desarrollo de sus actividades.

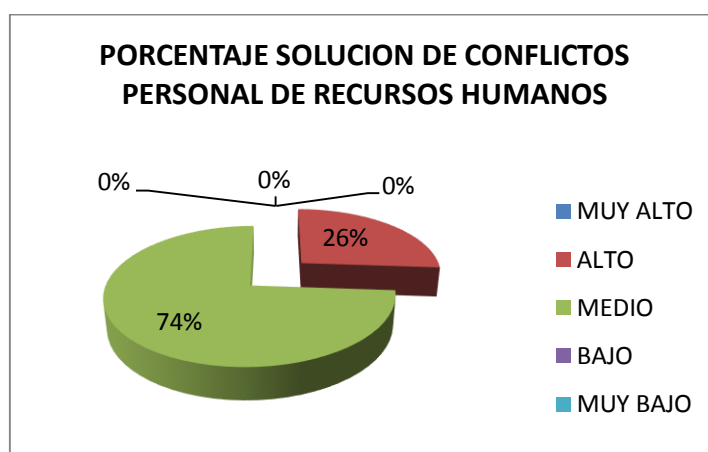
Tabla 4 Solución de Conflictos

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
34,1-40	MUY ALTO		
28,1-34	ALTO	6	26%
22,1-28	MEDIO	17	74%
16,1-22	BAJO		
10,1-16	MUY BAJO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Test de WENS

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 4 Solución de conflictos



Fuente: Test de WENS

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: Este factor se encuentra en un nivel medio (74%), donde se debería prestar atención a las causales que provocan este tipo de resultados, los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo.

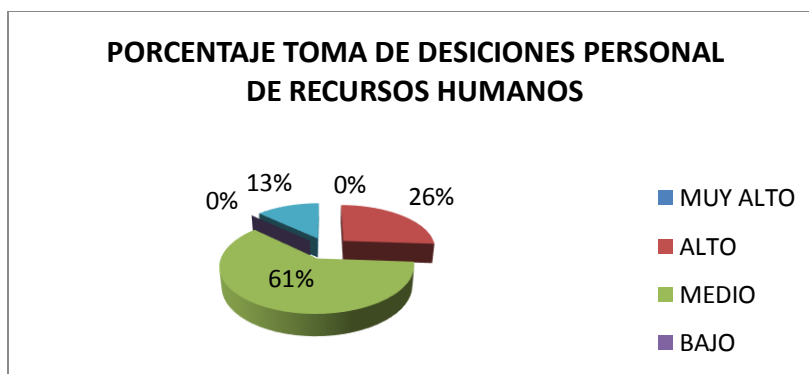
Tabla 5 Toma de Decisiones

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
34,1-40	MUY ALTO		
28,1-34	ALTO	6	26%
22,1-28	MEDIO	14	61%
16,1-22	BAJO		
10,1-16	MUY BAJO	3	13%
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Test de WENS

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 5 Toma de decisiones

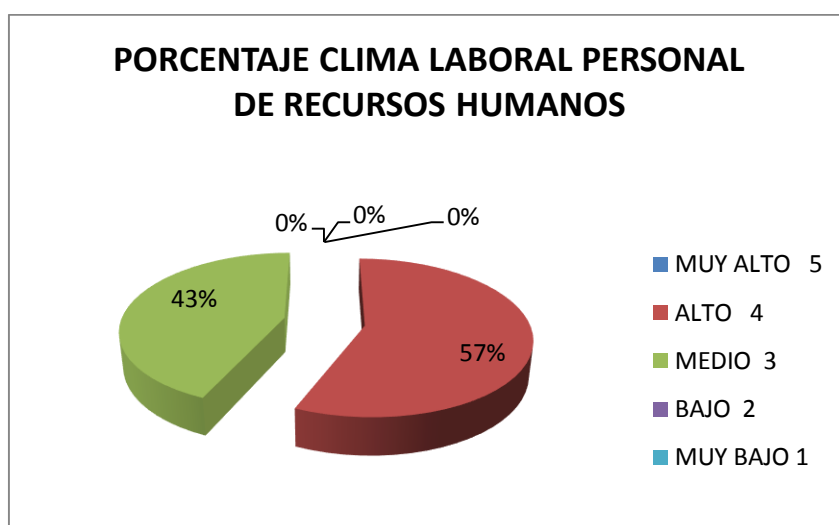


Fuente: Test de WENS

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: La toma de decisiones es un factor importante dentro del ámbito laboral pues depende de las decisiones que tomemos en la afectación del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. De acuerdo a los resultados obtenidos, este factor se encuentra en un nivel medio (61%), es decir se han tomado decisiones casi acertadas en beneficio de los logros institucionales tomando en cuenta los roles, procesos, procedimientos, equipo de trabajo llegando a alcanzar óptimos resultados, se recomienda mantenerse y elevar el nivel.

Gráfico 6 Clima laboral



Fuente: Test de WENS

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: El Clima laboral de los servidores de Recursos Humanos de la Dirección General de Aviación Civil en forma general es alto por lo que se recomienda sostener y elevar el nivel.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que los factores como la moral y satisfacción y actitud al cambio se encuentran en un nivel alto por lo que es importante sostener y elevar el nivel.

En cuanto a los factores de comunicación, solución de conflictos y toma de decisiones se encuentran en un nivel medio por lo que es importante elevar el nivel estableciendo un ambiente de confianza entre colaboradores y responsables de los procesos a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

RESULTADOS DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN

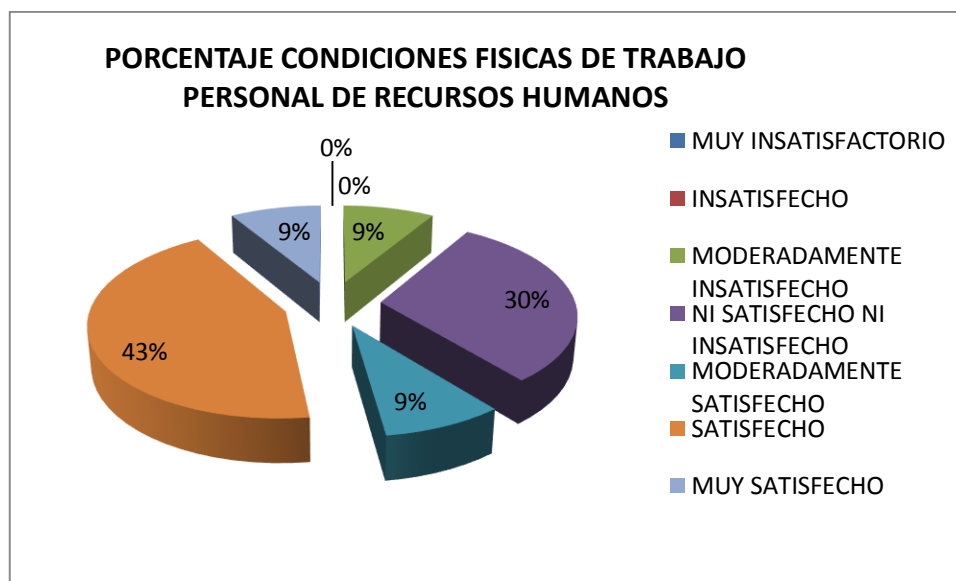
Tabla 1 Condiciones físicas de Trabajo

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO	2	9%
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	7	30%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	2	9%
6	SATISFECHO	10	43%
7	MUY SATISFECHO	2	9%
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera. Diciembre 2013

Gráfico 7 Condiciones físicas



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera. Diciembre 2013

Interpretación: El personal de la empresa según podemos observar en el gráfico se siente satisfecho con las condiciones físicas en las que desempeña su trabajo.

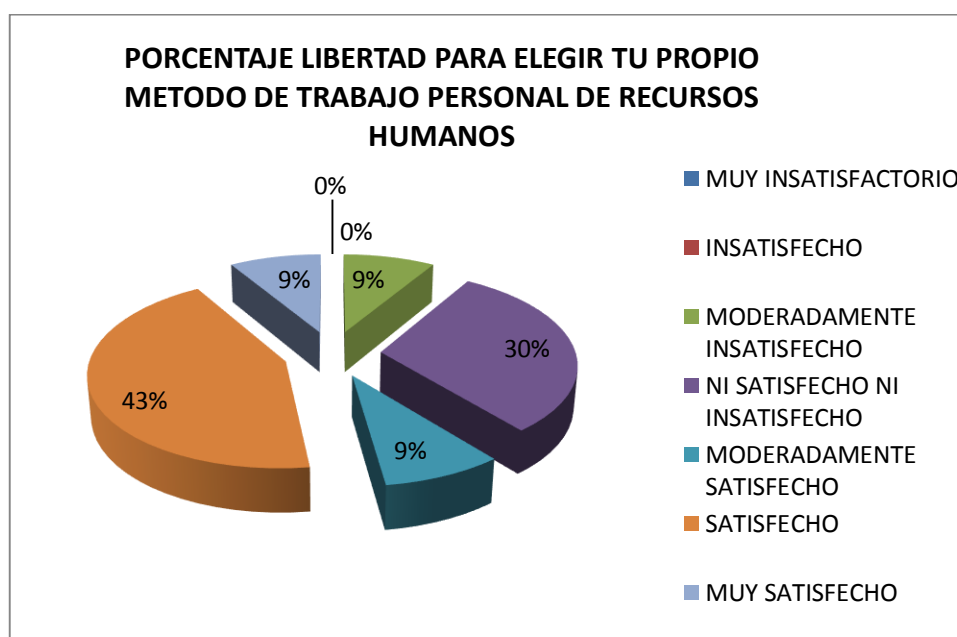
Tabla 8 Libertad para elegir tu propio método de trabajo

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO	2	9%
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	7	30%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	2	9%
6	SATISFECHO	10	43%
7	MUY SATISFECHO	2	9%
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 8 Libertad para elegir tu propio método de trabajo



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: El método de trabajo que se utilizan los servidores en la Institución es satisfactorio.

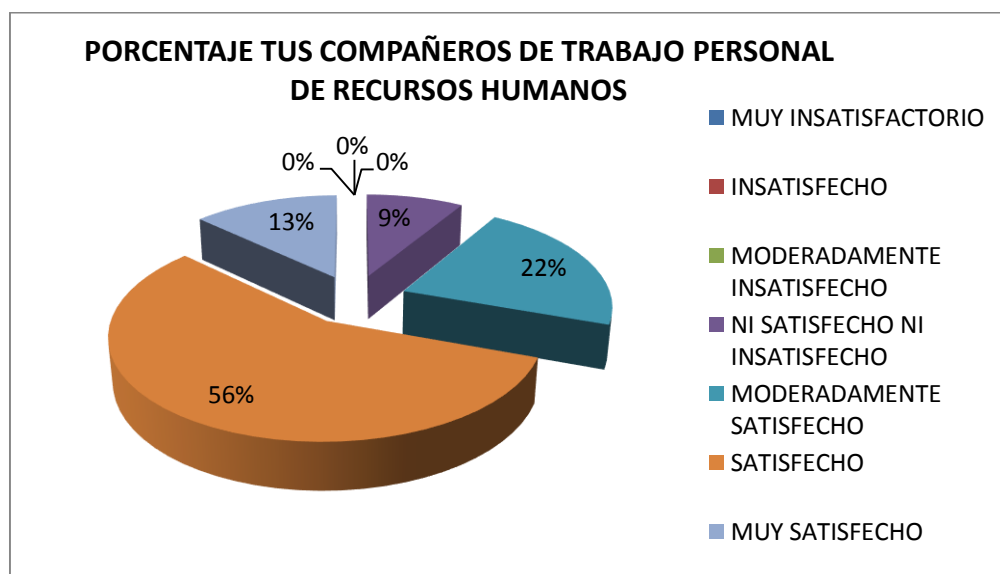
Tabla 9 Tus Compañeros de Trabajo

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	2	9%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	5	22%
6	SATISFECHO	13	56%
7	MUY SATISFECHO	3	13%
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera. Diciembre 2013

Gráfico 9 Tus compañeros de trabajo



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera. Diciembre 2013

Interpretación: En este gráfico podemos darnos cuenta que los servidores presenta un buen índice de satisfacción, existe una buena relación entre compañeros.

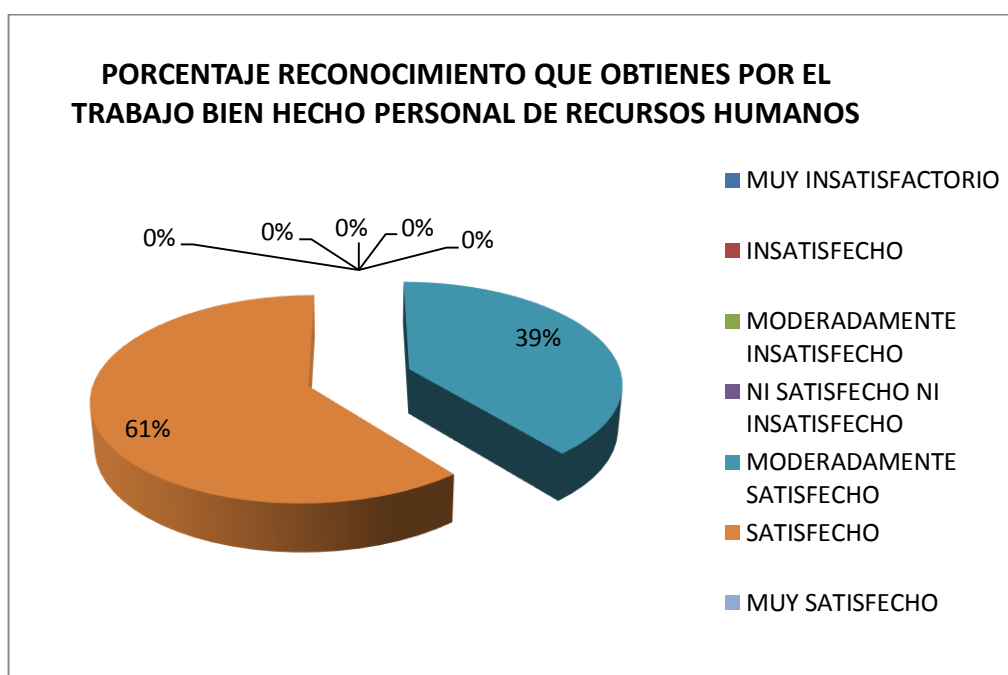
Tabla 2 Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO		
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	9	39%
6	SATISFECHO	14	61%
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera. Diciembre 2013

Gráfico 10 Reconocimiento por el trabajo



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: Se puede apreciar que el 61 % de los servidores se encuentra satisfecho en el reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.

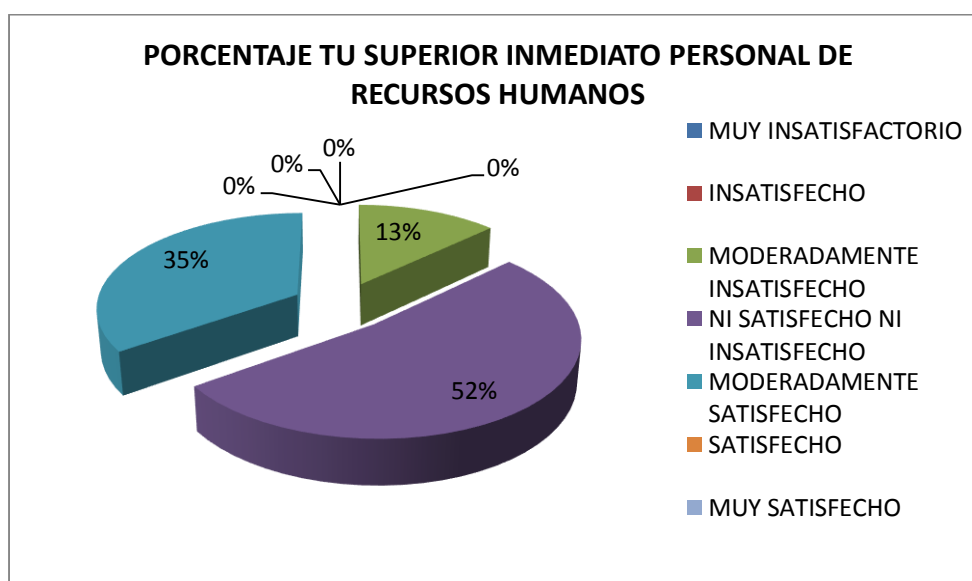
Tabla 11 Tú Superior Inmediato

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO	3	13%
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	12	52%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	8	35%
6	SATISFECHO		
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 11 Tú superior inmediato



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: Del total de los encuestados podemos ver que el 52 % se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho con respecto a la relación con el Director.

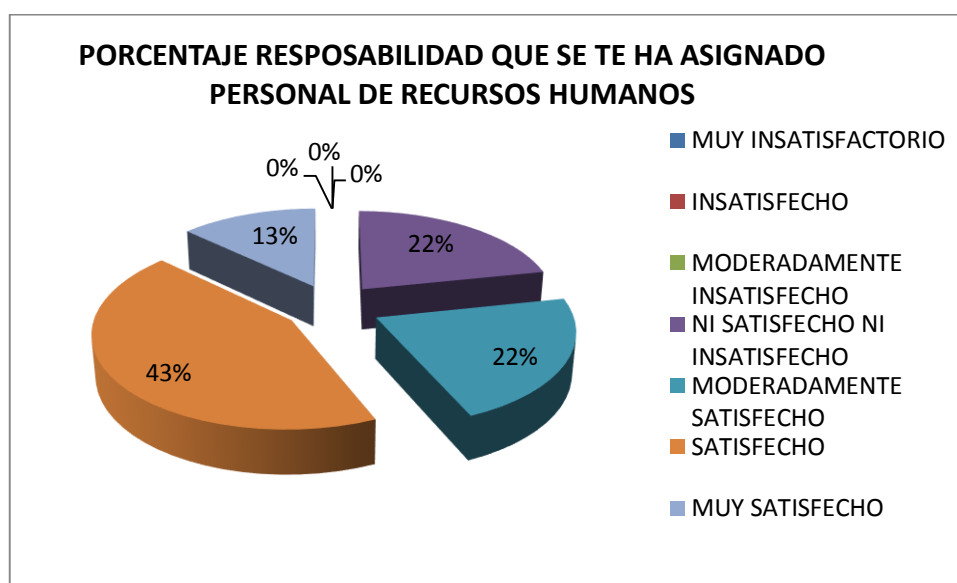
Tabla 12 Responsabilidad que se te ha asignado

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	5	22%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	5	22%
6	SATISFECHO	10	43%
7	MUY SATISFECHO	3	13%
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 12 Responsabilidad que se te ha asignado



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: Considerando la información obtenida podemos decir que existe un porcentaje del 43% satisfecho con respecto a la responsabilidad designada en el trabajo, además se debe que existe el 22% que se encuentra moderadamente satisfecho, así como el 22% ni satisfecho ni insatisfecho.

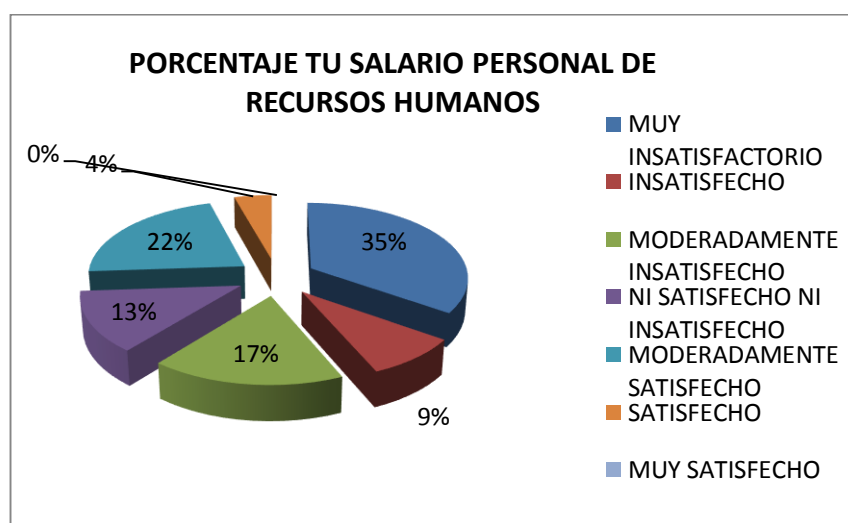
Tabla 13 Tu Salario

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO	8	35%
2	INSATISFECHO	2	9%
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO	4	17%
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	3	13%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	5	22%
6	SATISFECHO	1	4%
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 13 Tu Salario



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: Cómo podemos apreciar el 35% de servidores se encuentra muy insatisfecho con sus remuneraciones.

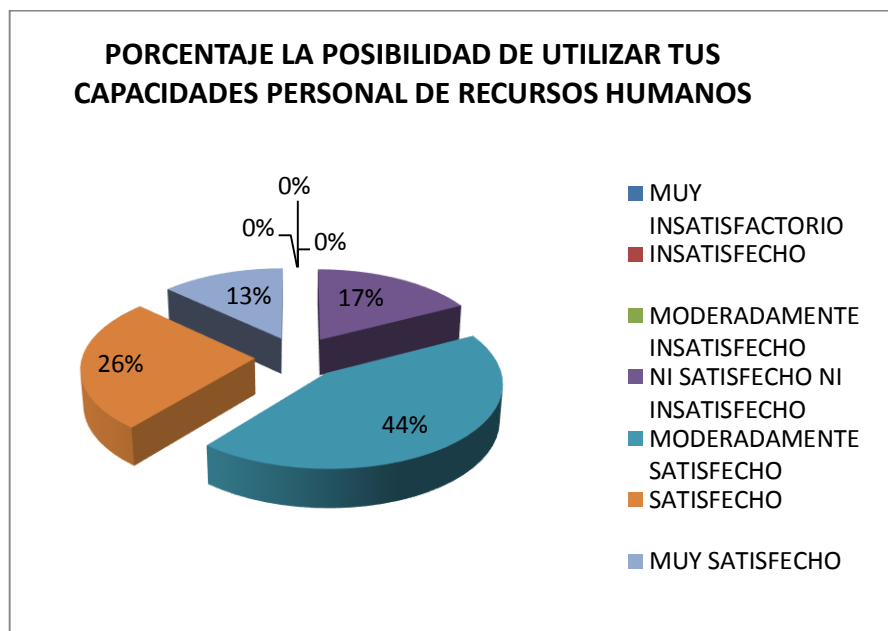
Tabla 14 La posibilidad de utilizar tus capacidades

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	4	17%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	10	44%
6	SATISFECHO	6	26%
7	MUY SATISFECHO	3	13%
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 14 La posibilidad de utilizar tus capacidades



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación El 44% de los servidores se encuentran moderadamente satisfechos en cuanto a desarrollar sus capacidades en el trabajo.

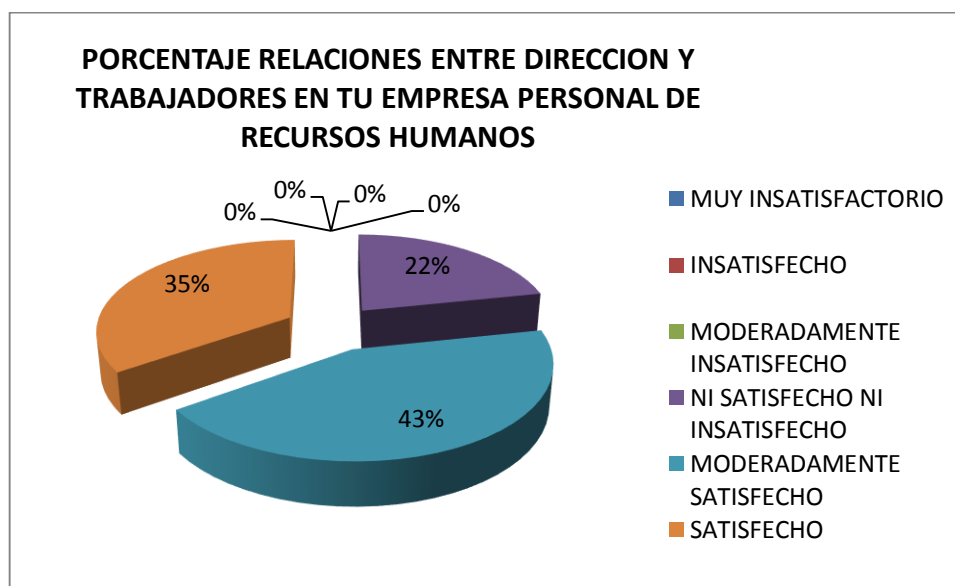
Tabla 15 Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	5	22%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	10	43%
6	SATISFECHO	8	35%
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 15 Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: En las relaciones entre la Dirección y los servidores es moderadamente satisfecha, considerando el 43% de los servidores se determina que no existe una buena relación entre los servidores y la Dirección.

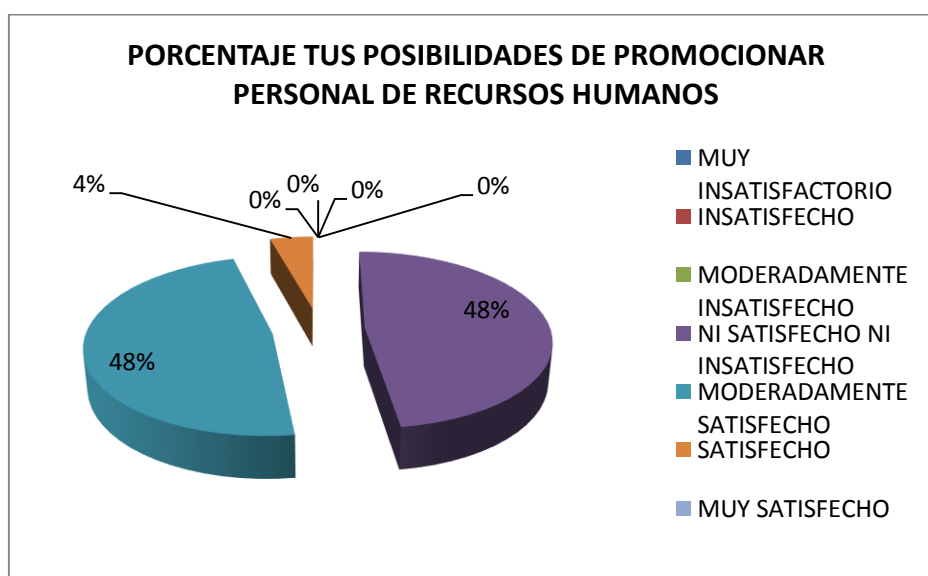
Tabla 16 Tus posibilidades de promocionar

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	11	48%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	11	48%
6	SATISFECHO	1	4%
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 16 Tus posibilidades de promocionar



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: Sobre la posibilidad de promocionar se refleja que existe dos factores no está favorable la respuesta lo cual se toma en cuenta para futuras correcciones con el fin de promover aquellos que poseen conocimientos necesarios para desarrollar otras funciones.

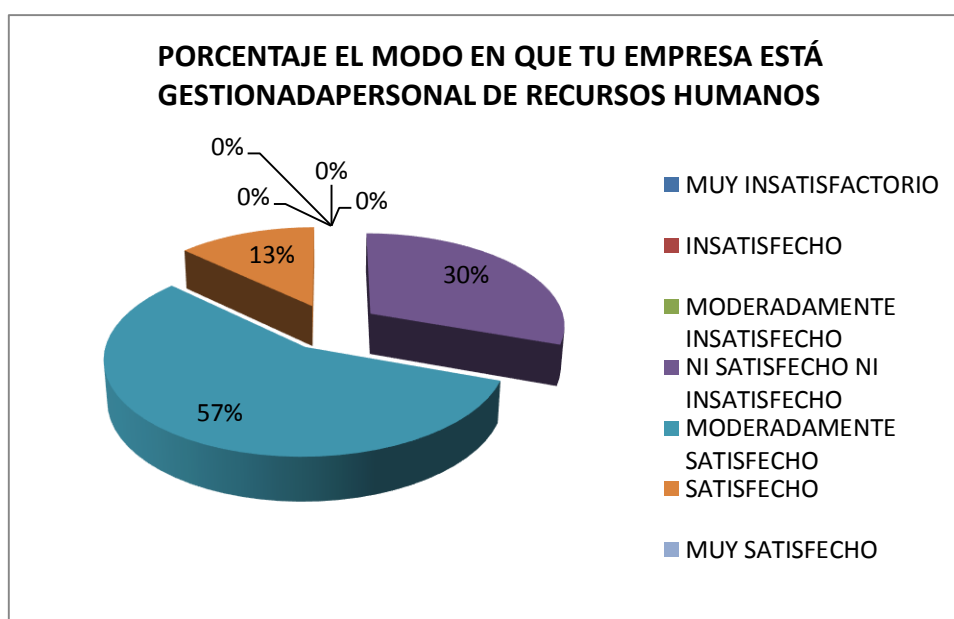
Tabla 17 El modo en que tu empresa está gestionada

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	7	30%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	13	57%
6	SATISFECHO	3	13%
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 17 El modo en que tu empresa está gestionada



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: En cuanto a la gestión de la Institución el 57% de los servidores encuestados se encuentran moderadamente satisfechos en relación a la gestión realizada en el proceso de Recursos Humanos.

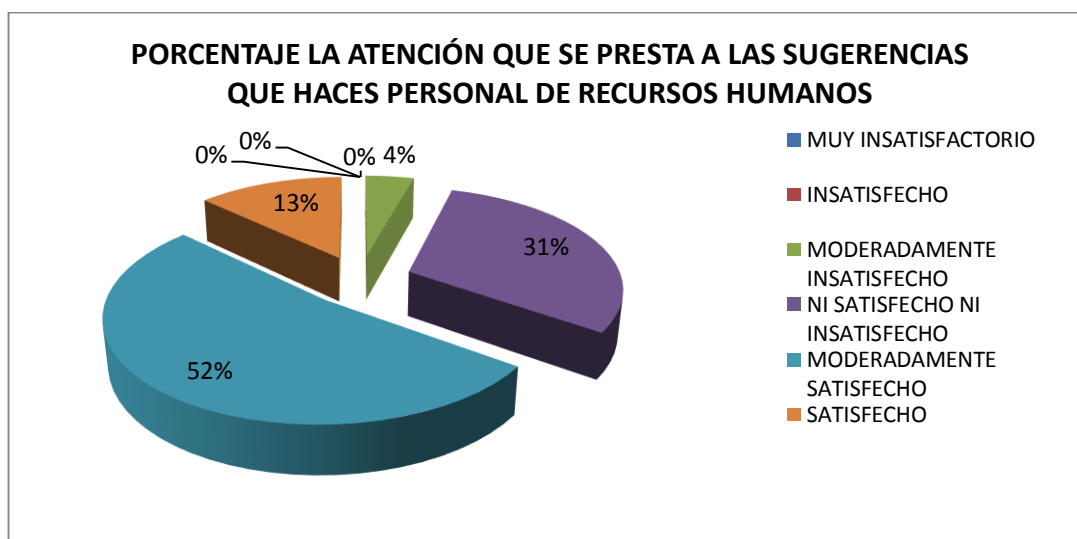
Tabla 18 La atención que se presta a las sugerencias que haces

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO	1	4%
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	7	31%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	12	52%
6	SATISFECHO	3	13%
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 18 La atención que se presta a las sugerencias que haces



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación Los servidores se encuentran moderadamente satisfechos en cuanto a las sugerencias que realizan por lo que los responsables de los Procesos y el Director de Recursos Humanos deberán trabajar en equipo y fortalecerse con las opiniones de sus colaboradores.

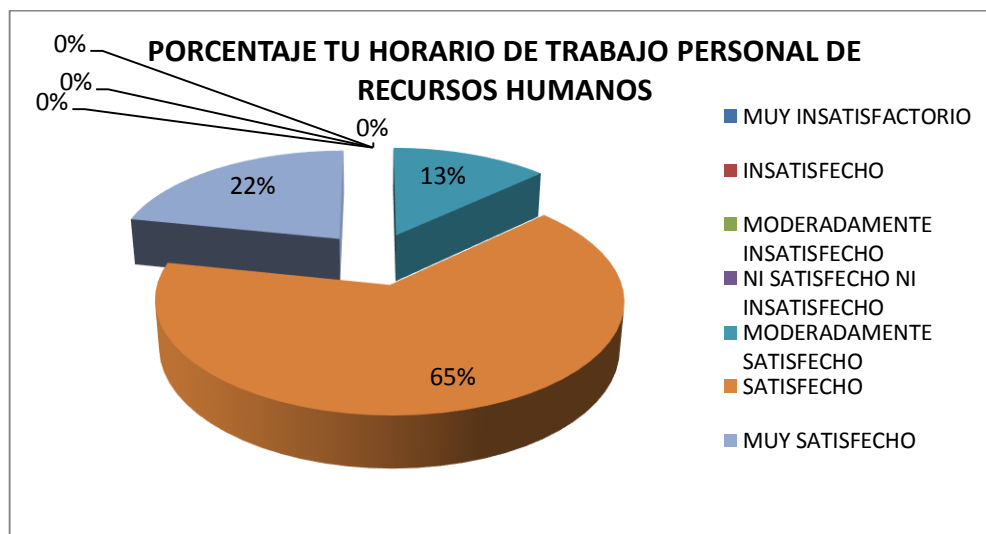
Gráfico 19 Tu Horario de Trabajo

PUNTAJE	INTERPRETACION	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO		
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	3	13%
6	SATISFECHO	15	65%
7	MUY SATISFECHO	5	22%
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Tabla 19 Tu horario de trabajo



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación El horario de trabajo en el sector público se encuentra establecido por ende los servidores se encuentran satisfechos con su horario de trabajo.

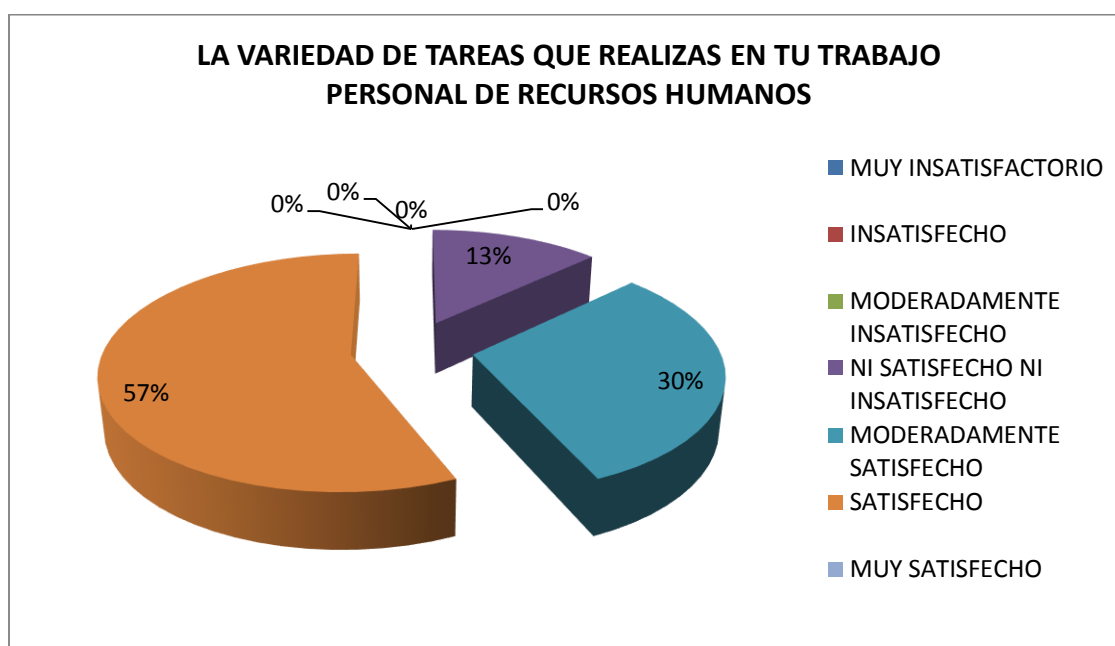
Tabla 10 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO		
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO		
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	3	13%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	7	30%
6	SATISFECHO	13	57%
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 20 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación La variedad de las actividades que realiza los servidores de Recursos Humanos se encuentran satisfechos ya que cada proceso conoce las actividades y productos que se desarrollan en cada área.

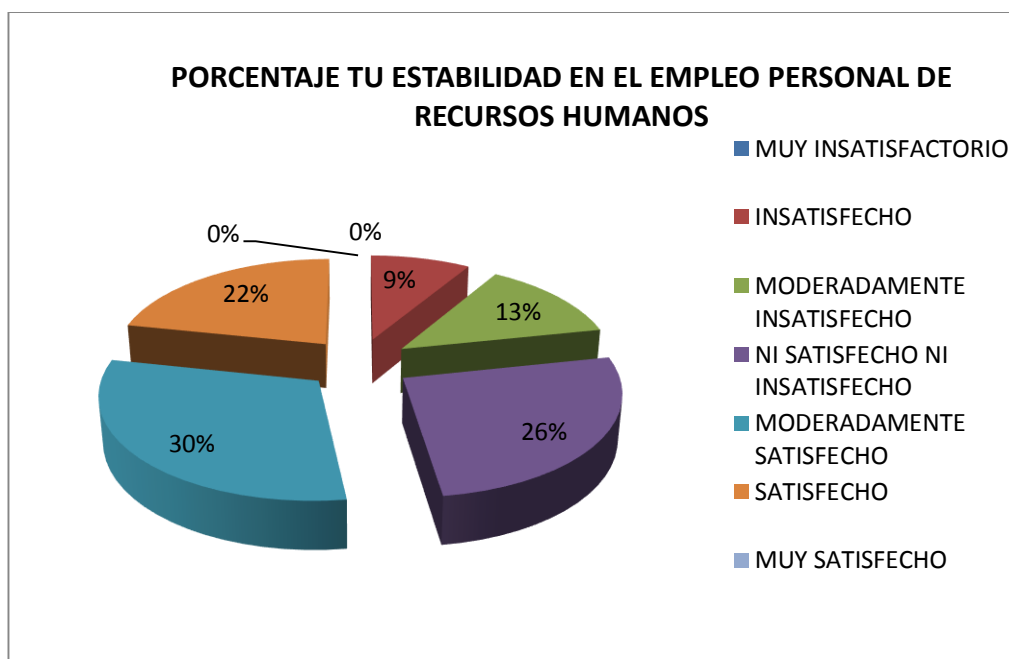
Tabla 11 Tu estabilidad en el empleo

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN	No. PERS	PORCENTAJE
1	MUY INSATISFACTORIO		
2	INSATISFECHO	2	9%
3	MODERADAMENTE INSATISFECHO	3	13%
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	6	26%
5	MODERADAMENTE SATISFECHO	7	30%
6	SATISFECHO	5	22%
7	MUY SATISFECHO		
TOTAL DE PERSONAS		23	100%

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Gráfico 21 Tu estabilidad en el empleo

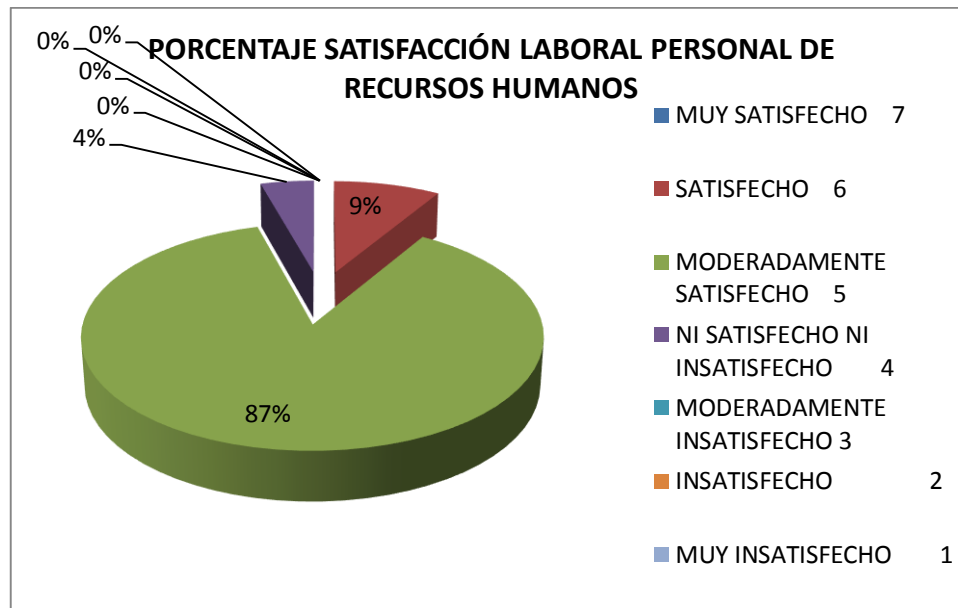


Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación La mayoría de los servidores encuestados actualmente se encuentran bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales por lo cual se encuentran moderadamente satisfechos, situación que afecta el normal desempeño de las actividades.

Gráfico 22 Nivel de Satisfacción Laboral



Fuente: Escala de Satisfacción Laboral

Responsable: Franco Herrera Diciembre 2013

Interpretación: Se puede evidenciar en forma general que en 87 % de los servidores públicos de Recursos Humanos de la Dirección General de Aviación Civil se sienten moderadamente satisfechos en cuanto a la satisfacción laboral en el trabajo.

Sin embargo podemos observar que dentro de la escala de la satisfacción laboral los factores de: Condiciones físicas de trabajo, Libertad para elegir tu propio método de trabajo, Tus compañeros de trabajo, Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho, Responsabilidad que se te ha asignado, Horario de trabajo y La variedad de tareas que realizas en tu trabajo se encuentra los servidores satisfechos. En relación a los factores: Tu posibilidad de utilizar tus capacidades, Relaciones entre dirección y trabajadores de tu empresa, El modo en que tu empresa está gestionada, La atención que se presta a las sugerencias que haces y Tu estabilidad en el empleo los servidores se encuentran moderadamente satisfechos.

En relación a los factores: Tú superior inmediato y tus posibilidades de promocionar se encuentran entre ni satisfechos ni insatisfechos dentro de la escala de satisfacción laboral.

En relación al factor Tú salario el mayor porcentaje de los servidores se encuentran muy insatisfechos.

Comprobación de hipótesis

Hipótesis de investigación.

Hi: “El clima laboral ejerce influencia sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil”.

Ho: “El clima laboral no ejerce influencia sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil.”

Selección del nivel de significado.

Se trabaja con un error máximo del 5% y el 95% será el nivel de confiabilidad de la investigación.

Análisis y discusión de resultados

Haciendo una correlación de los resultados del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, encontramos un Clima Organizacional alto y un nivel de satisfacción medianamente satisfecho, por lo que se puede concluir que el Clima Laboral influye en la Satisfacción Laboral de los servidores públicos de la DGAC.

Cálculos

Tabla 12 Frecuencias Observadas.

	SATISFACCIÓN LABORAL	MUY SATISFECHO 7	SATISFECHO 6	MODERADAMENTE SATISFECHO 5	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO 4	MODERADAMENTE INSATISFECHO 3	INSATISFECHO 2	MUY INSATISFECHO 1	TOTAL
CLIMA LABORAL	MUY ALTO 5	0							
	ALTO 4	0	1	12					13
	MEDIO 3	0	1	8	1				10
	BAJO 2	0							
	MUY BAJO 1	0							
		0	2	20	1	0	0	0	23

$$gl=f-1*c-1$$

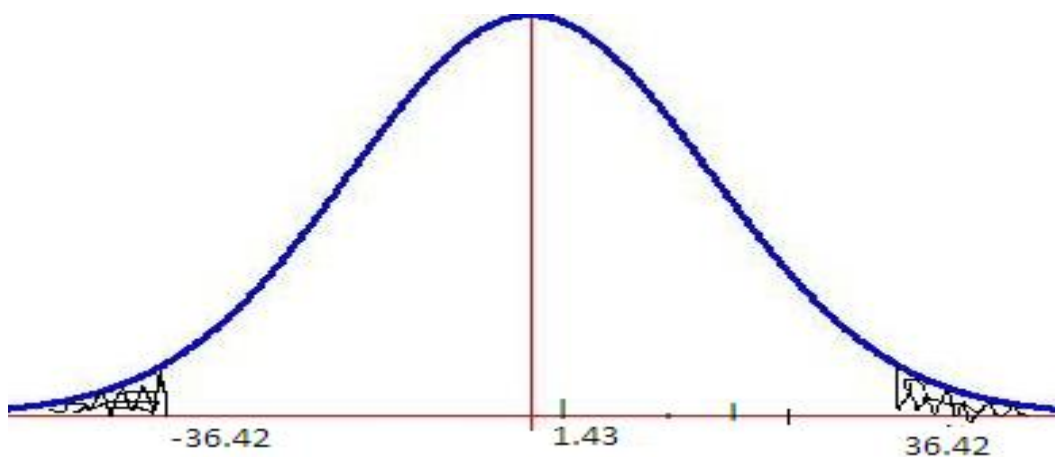
$$gl=5-1*7-1$$

$$gl=24$$

$$chi \text{ cuadrado teórico} = 36,42$$

Tabla 13 Comprobación de hipótesis

Celda		Fo	Fe	$((fo-fe)^2)/fe$
MUY ALTO	MUY SATISFECHO 7	0	0,00	0,00
ALTO		0	0,00	0,00
MEDIO		0	0,00	0,00
BAJO		0	0,00	0,00
MUY BAJO		0	0,00	0,00
MUY ALTO	SATISFECHO 6		0,00	0,00
ALTO		1	1,13	0,02
MEDIO		1	0,87	0,02
BAJO			0,00	0,00
MUY BAJO			0,00	0,00
MUY ALTO	MODERADAMENTE SATISFECHO 5		0,00	0,00
ALTO		12	11,30	0,04
MEDIO		8	8,70	0,06
BAJO			0,00	0,00
MUY BAJO			0,00	0,00
MUY ALTO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO 4		0,00	0,00
ALTO			0,57	0,57
MEDIO		1	0,43	0,73
BAJO			0,00	0,00
MUY BAJO			0,00	0,00
MUY ALTO	MODERADAMENTE INSATISFECHO 3		0,00	0,00
ALTO		0	0,00	0,00
MEDIO		0	0,00	0,00
BAJO			0,00	0,00
MUY BAJO			0,00	0,00
MUY ALTO	INSATISFECHO 2		0,00	0,00
ALTO			0,00	0,00
MEDIO			0,00	0,00
BAJO			0,00	0,00
MUY BAJO			0,00	0,00
MUY ALTO	MUY INSATISFECHO 1		0,00	0,00
ALTO			0,00	0,00
MEDIO			0,00	0,00
BAJO			0,00	0,00
MUY BAJO			0,00	0,00
sumatoria		23		1,43



Como el valor es 1.43 que se encuentra en la zona de aceptación o dentro de los valores -36.42 y 36.42 **queda comprobada la hipótesis que dice: “El clima laboral ejerce influencia sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil”.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El clima laboral es una variable clave en la Institución, y aun y cuando no puede ser visto o tocado, el clima se percibe, se vive y afecta en la satisfacción laboral de los servidores.
- Dentro del análisis del Clima Laboral los factores Moral y Satisfacción y Actitud al cambio se encuentra en un nivel alto lo que es favorable para los servidores dentro del ambiente laboral.
- En relación a los factores de Comunicación, Solución de Conflictos y Toma de Decisiones del Clima Laboral estos se encuentran en un nivel medio, lo cual afecta tanto en el comportamiento del individuo como en el desarrollo laboral.
- El clima laboral percibido por los servidores fue analizado en términos globales dentro de la escala del Test de Wens, esto nos indica que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de Recursos Humanos. Por ejemplo, los procesos de planeación, resultados, solución de conflictos, toma de decisiones y sistemas de comunicación.
- En relación a la Satisfacción Laboral Los factores de: Condiciones físicas de trabajo, Libertad para elegir tu propio método de trabajo, Tus compañeros de trabajo, Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho, Responsabilidad que se te ha asignado, Horario de trabajo y La variedad de tareas que realizas en tu trabajo el mayor porcentaje de los servidores se encuentra satisfechos.
- En cuanto a los factores: Tu posibilidad de utilizar tus capacidades, Relaciones entre dirección y trabajadores de tu empresa, El modo en que tu empresa está gestionada, La atención que se presta a las sugerencias que haces y Tu estabilidad en el empleo los servidores se encuentran moderadamente satisfechos.
- Se puede observar que el mayor porcentaje de los factores: Tú superior inmediato y tus posibilidades de promocionar se encuentran entre ni satisfechos ni insatisfechos.
- En relación salario el mayor porcentaje de los servidores se encuentra muy insatisfechos.
- En general se concluye que el que el Clima Laboral es alto y la Satisfacción Laboral es moderadamente satisfecha es decir que el Clima laboral afecta en la Satisfacción Laboral de los servidores...

Recomendaciones

- Establecer un empoderamiento del personal con la Institución dándoles a conocer como se encuentra estructurada la Institución, procesos, procedimientos, misión, visión y objetivos corporativos ya que es muy importante que todo el personal tenga claro toda esta información y se identifique y comprometa con la Institución, además tomar en cuenta las ideas, opiniones del personal a fin de tomar decisiones en equipo.
- Establecer líneas de comunicación directa y efectiva entre los colaboradores, responsables de área y Director a fin de fortalecer las relaciones interpersonales, y mantener un ambiente laboral satisfactorio y por ende elevar el nivel de la Satisfacción Laboral mejorando el desempeño de los servidores en el trabajo.
- Dar mayor confianza por parte de los responsables de los procesos y el Director a los servidores, para mejorar el entorno laboral y por ende mejorar la calidad de servicio en el trabajo.
- Elevar el nivel de satisfacción laboral, lo que permitirá que los servidores laboren en un ambiente óptimo de trabajo.
- Que los responsables de los procesos de Recursos Humanos y el Director tomen en cuenta las opiniones de cada uno de sus colaboradores para de esta manera mejorar el Clima Laboral de la Institución.
- Proporcionar cierta autonomía y delegar funciones a las personas para que puedan asumir desafíos en relación al desarrollo institucional, esto motivara a los servidores en la satisfacción al trabajo y por ende la mejora del clima laboral.
- Mantener reuniones de trabajo en la que participen y se tomen en cuenta los criterios y aportes por parte de los servidores. Considerando que los servidores se encuentran insatisfechos con su remuneración es necesario realizar una reclasificación de puestos tomando en consideración
- factores como formación académica, experiencia en el puesto de trabajo, capacitación, habilidades y destrezas pudiendo ser ubicados en las escalas más altas de la remuneración mensual unificada de acuerdo a la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Mantener sesiones de coach, motivación y capacitación dando oportunidad para el crecimiento profesional de los servidores.

- En síntesis se debe mejorar y elevar el Clima Laboral que existe en la Institución a fin de mantener un óptimo un nivel de Satisfacción Laboral el mismo que permitirá cumplir con los objetivos institucionales de manera proactiva y productiva.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

Concalvez, A. (julio de 1998). Dimensiones del Clima Organizacional. *Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional*. Buenos Aires: Paidós

Guillen, C. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Bilbao: McGrawHill.

Chiavenato, Idalberto (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw Hill

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (Quinta ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va. ed.). México: Prentice Hall.

Virtuales

Aguilar, N. (11 de 10 de 2013). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) Web Site:

http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf

Atalaya, M. (10 de 08 de 1999). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos Web Site:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

Carvajal, G. (05 de 08 de 2013). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de LosRecursosHumanos.com - Todos los derechos reservados 2008:

Web Site:

<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20103.2%20Ana%20GARGALLO%20y%20Fred%20FREUNDLICH.htm>

García, S. (02 de 04 de 2012). <http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/Silvia.pdf>. Obtenido de <http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/Silvia.pdf>:

Maria, A. (05 de 08 de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de EOI Web Site: www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de Monografias.com:

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#ixzz3033vRD1e>

Navarro, A. (05 de 05 de 2010). <http://adrianavarro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>. Obtenido de

<http://adrianavarro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>.

Navarro, A. (s.f.). <http://adrianaavarro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>. Obtenido de <http://adrianaavarro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>.

Pérez Riestra, R. N. (05 de 08 de 2013). *El comportamiento moral en las organizaciones: Una perspectiva desde la Ética de la Empresa*. Madrid, España. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>: <http://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>

Rubio, E. (5 de 8 de 2013). *Monografías*. Obtenido de Monografías.com S.A. Web Site: <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml>

ANEXOS

Anexo A. Proyecto Aprobado

1. TÍTULO

EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Dirección General de Aviación Civil es una Institución Pública del Estado, es el ente regulador que mantiene el control técnico – operativo de la actividad aeronáutica nacional, con sede en el Distrito Metropolitano de Quito, ejerciendo las atribuciones y responsabilidades establecidas en la Ley de Aviación Civil.

Su misión es Administrar, Regular, Vigilar y Controlar la actividad aeronáutica y aeroportuaria garantizando la seguridad operacional.

Sus funciones principales son, entre otras: fomentar el desarrollo de la aviación comercial y en general de las actividades de instituciones que tengan como objetivo el contribuir al desarrollo aéreo civil; velar por el cumplimiento de los acuerdos bilaterales y resoluciones de las convenciones internacionales sobre asuntos de aviación; controlar que las operaciones de vuelo se realicen dentro de las normas de seguridad.

Dada la importancia de la Institución es necesario que los servidores que la conforman se sientan en un ambiente laboral satisfactorio para poder realizar sus actividades y responsabilidades con la calidad reflejándose en la satisfacción laboral ya que el talento humano que la constituye es el pilar fundamental dentro de la organización, por lo cual es necesario saber cómo se encuentra su clima laboral frente a la satisfacción laboral de los servidores públicos.

Este Proyecto de investigación es factible por que cuenta con la respectiva aprobación de la Dirección de Recursos Humanos, a más que el tema del mismo es de gran interés y utilidad para dicho proceso en general favorecerá a toda la institución, a partir de la información

del Estudio de Clima Laboral, la Dirección General de Aviación Civil y el proceso de Recursos Humanos podrán diseñar y poner en práctica las estrategias que se requieran para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorar la calidad, la productividad y como consecuencia la competitividad de la institución.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Formulación del Problema

Considerando la importancia del estudio del Clima Laboral y su influencia en los niveles de satisfacción laboral de los servidores públicos, se establece que un clima laboral adecuado genera optimas relaciones interpersonales, un buen nivel de comunicación, mejoramiento en el rendimiento laboral, comprometimiento con la Institución y por ende al logro de metas y resultados, mientras que un clima desfavorable contamina el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

3.2 Preguntas

- ¿En qué consiste el clima laboral?
- ¿Cuál es el clima laboral que se encuentran expuestos los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil?
- ¿En qué consiste la satisfacción laboral?
- ¿Qué nivel de satisfacción laboral presentan los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil?
- ¿Será que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil?

3.3 Objetivos

➤ Objetivo general

Determinar si el clima laboral influye en la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Aviación Civil.

➤ Objetivo específico

- Identificar el clima Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil
- Identificar la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil
- Comprobar si el clima laboral afecta en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil.

3.4 Delimitación espacio temporal

La presente Investigación se llevará a cabo en el edificio matriz de la Dirección General de Aviación Civil durante el periodo de abril a septiembre del 2013.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Posicionamiento teórico

Según Davis (1981), el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El clima laboral no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas cada una tiene su propia cultura, tradición, y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Este puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

El clima laboral puede ser favorable o desfavorable o neutra; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque éste beneficia en muchos aspectos, como por ejemplo satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado, etc. (ibídem).

En la opinión de Davis (1981), existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de Liderazgo
- Nivel de Confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades.
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

4.2. Plan analítico:

CAPÍTULO I

EL CLIMA LABORAL

➤ CONCEPTUALIZACIÓN

- MORAL Y SATISFACCIÓN
- COMUNICACIÓN
- ACTITUD AL CAMBIO
- SOLUCIONES DE CONFLICTOS
- TOMA DE DECISIONES

CAPÍTULO II

LA SATISFACCIÓN LABORAL

- CONCEPTUALIZACIÓN
- IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
- NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL
- SATISFACCIÓN, INSATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD
- EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

Internet:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/capitulo2.pdf

5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

- Enfoque Mixto: La presente investigación se interpretará dos variables en estudio.

El enfoque mixto implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, bajo el estudio del clima laboral y la satisfacción laboral.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Correlacional

Esta Investigación permitirá relacionar el Clima laboral y la satisfacción laboral

7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

7.1. Planteamiento de hipótesis

El clima laboral ejerce influencia sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Aviación Civil.

7.2. Identificación de variables

Variable Independiente: CLIMA LABORAL

Variable Dependiente: SATISFACCIÓN LABORAL

7.3. Construcción de indicadores y medidas

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTO
CLIMA LABORAL	Moral y Satisfacción, Comunicación Actitud al Cambio, Soluciones de Conflicto, Toma de Decisiones	Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy Alto	Test de Wens

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTO
SATISFACCIÓN LABORAL	Nivel de satisfacción	Excelente Muy Bueno Bueno Regular Deficiente	Cuestionario de satisfacción laboral

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Diseño No Experimental: Este diseño es al que se ajusta el proyecto de investigación ya que se tomaran los datos en ese momento en su estado natural.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1 Población y muestra

Se trabajará con toda la población del Proceso de Recursos Humanos del edificio matriz de la Dirección General de Aviación Civil, que está constituida por 23 servidores públicos.

No se seleccionará la muestra porque se trabajará con toda la población Proceso de Recursos Humanos del edificio matriz de la Dirección General de Aviación Civil, es decir con 23 servidores públicos, el mismo que nos permitirá hacer un diagnóstico sobre el clima laboral y la satisfacción laboral.

10. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

10.1 Métodos

- Método Estadístico.- El cual servirá para la recopilación, clasificación, ordenación, representación gráfica e interpretación de los datos proporcionados, servirá para determinar el grado y frecuencia en el que el Clima Laboral incide en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la DGAC.

➤ Método Descriptivo

Este método nos permitirá realizar una descripción de hechos y fenómenos actuales en el Clima Laboral de la Institución.

10.2 Técnicas

- Psicométrico.- Este instrumento nos proporcionará una visión aproximada de cómo se encuentra el clima laboral de la Institución.
- Encuesta.- Técnica que sirve para recolectar información de una o varias personas, en un tiempo determinado lo cual facilitara la recolección de datos para determinar la satisfacción laboral.

10.3 Instrumentos

- Test de Wens para medir el clima laboral.
- Cuestionario para medir la satisfacción laboral

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Solicitar autorización para el levantamiento de Datos
- Seleccionar el equipo de trabajo que vamos a trabajar.
- Preparación de instrumentos.
- Realizar el levantamiento de la información mediante la aplicación de instrumentos
- Estructuración del diagnóstico laboral.
 - a) Diagnóstico del Clima Laboral
 - b) Diagnóstico de la satisfacción laboral
- Instrumento e interpretación de datos.
- Elaboración del informe de la investigación.

12. PLAN DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS

- El plan debe ser construido tomando en cuenta los objetivos específicos y los resultados esperados de acuerdo a las variables de estudio.

Objetivo de investigación:

El clima laboral y la influencia en la satisfacción laboral

Resultados según variables:

- Evaluación del clima laboral
- Evaluación de la satisfacción laboral
- Relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral

13. RESPONSABLES

- Alumno – investigador: Franco Herrera Ontaneda
- Tutor de Investigación: Dr. Jorge Herrán Peñafiel

14. RECURSOS

14.1. Recursos Materiales

- Computador
- Impresora
- Memory Flash
- Materiales de oficina: Esteros, Papel de 500 gr., carpetas, cuaderno
- Libros, folletos, revistas
- Test de Wens, Cuestionario de Satisfacción laboral

14.2. Recursos Económicos

No.	DESCRIPCION	COSTO
1	Computador	800,00
2	Internet	240,00
3	Memory flash	5,00
4	Hojas.	20,00
5	Esferos.	3,00
6	Cartulinas.	25,00
7	Copias.	15,00
8	Carpetas	5,00
9	Cuadernos	3,00
10	Libros	120,00
	TOTAL	1236,00

14.3 Recursos tecnológicos

- Computador
- Internet

15 CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

- El proceso de la investigación durará seis meses.
- Para el efecto se considera desde abril a septiembre del 2013

FECHA/ ACTIVIDADES	ABRI L	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR E
Designación tutor	x					
Aprobación del plan de investigación	x					
Elaboración del marco Teórico.		x				
Preparación de Instrumentos		x				
Recolección de la información			x			
Tratamiento De Datos				x		
Análisis de resultados					x	
Elaboración Informe						x

16 BIBLIOGRAFIA.

- STEPHEN, P. ROBBINS (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Person Education.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. Interamericana.
- BRUNET, L. (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Margarita Chiang Vega, María José Martín Rodrigo, Antonio Núñez Partido *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid Universidad Pontificia Comillas. books.google.com.ec/books?isbn=8484683052
- Federico Gant Gaspar Berbel (2007) *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona Editorial UOC. books.google.com.ec/books?isbn=8497886623

- De la Poza, J. (1998). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En A. Rodríguez (Coord.), Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (pp.259-272). Madrid: Pirámide. books.google.com.ec/books?isbn=8497880188
- Sáez, C. (1999). Satisfacción laboral. En M. García (coord.) Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Fundamentos del Comportamiento en las Organizaciones (pp. 131-146). Murcia: Diego Marín.
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/capitulo2.pdf

FRANCO ASDRUBAL HERRERA
ALUMNO

Dr. JORGE HERRAN PEÑAFIEL
TUTOR

Anexo B: Glosario de términos

Alto Desempeño: Se entiende como la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superándolas normas y los estándares fijados, así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos sin desperdicios y con la máxima repercusión, para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Autorrealización: Se refiere a la necesidad de realizarse asimismo mediante la plena utilización de las capacidades, las destrezas y el potencial propio.

Capacidad: Habilidad de un individuo para ejecutarlas diversas tareas de un puesto.

Colaboración: Realización conjunta de un trabajo o tarea, ayuda pecuniaria o no al logro de algún fin.

Compromiso: Es la obligación contraída por alguien, generalmente mediante una promesa, de un acuerdo o de un contrato.

Desempeño: Consiste en la realización de las funciones y roles propios de un cargo o de una ocupación con el máximo grado de satisfacción al concluir la tarea.

Desobstaculación: Cambiar la monotonía y rutina laboral, con actividades productivas y de mayor utilidad.

Eficiencia: Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

Logro: Consecución de lo que se intenta, ganancia, éxito.

Incentivos: Que mueve o estimula a desear o hacer una cosa, estimular con algún tipo de gratificación para que se desee o haga una cosa.

Motivación: Se dice que describe las fuerzas que actúan sobre un individuo o que parten de él para iniciar u orientar su conducta. Es el determinante principal del rendimiento individual.

Anexo C. Instrumentos

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL APLICADA A LA "DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL"

Atendiendo a como Ud. Se siente respecto a distintos aspectos de su trabajo, se presentan varias opciones (de muy insatisfecho a muy satisfecho) entre las que Ud. Se posicionara, marcando con una X aquella casilla que mejor represente a su parecer.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Condiciones físicas del trabajo							
Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
Tus compañeros de trabajo							
Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho							
Tu superior inmediato							
Responsabilidad que se ha asignado							
Tu salario							
La posibilidad de utilizar tus capacidades							
Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa							
Posibilidades de promocionar							
Modo en el que tu empresa está gestionada							
La atención que se presta a las sugerencias que tú haces.							
Horario de trabajo							
Variedad de tareas que realizas							
Estabilidad en el empleo							

FECHA:

DÍA	MES	AÑO

TEST DE WENS APLICADA LOS SERVIDORES DE RECURSOS HUMANOS DE LA “DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL”.

INSTRUCCIONES

La información que Ud. consigne tiene el carácter de confidencial.

Se presentan a continuación varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas en la organización.

Cada ítem tiene cuatro posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una "X" solamente aquella que describa la manera como Ud. actúa en su Departamento o Grupo de trabajo.

No existen respuestas buenas o malas, todas tienen su importancia. Respóndalas con sinceridad.

TEST DE WENS

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRES: _____

PROCESO: _____

SUBPROCESO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

TIEMPO DE SERVICIO EN LA ORGANIZACIÓN: _____

INSTRUCCIONES

- La información que Ud. consigne tiene el carácter de confidencial.
- Se presentan a continuación varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas en la organización.
- Cada ítem tiene cuatro posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una "X" solamente aquella que describa la manera como Ud. actúa en su Departamento o Grupo de trabajo.
- No existen respuestas buenas o malas, todas tienen su importancia. Respóndalas con sinceridad.

1. MORAL Y SATISFACCION

"Son el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el ánimo de los colaboradores dentro de la organización." Se considera los siguientes aspectos: Trabajo, participación y pertenencia en la organización, pago por el trabajo realizado, relaciones interpersonales, promociones y ascensos, directivos y líderes de grupo.

1.1. En su puesto actual esta...

- A. () Adaptado
B. () No adaptado
C. () Adaptado pero inconforme
D. () No adaptado pero conforme
- ¿Porque? _____
- _____

1.2 Realiza sus tareas con agrado...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

¿Porque? _____

1.3. Se interesa por los problemas de trabajo como por los personales de sus compañeros...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

1.4. Considera los ascensos y promociones justos. ..

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

1.5. Recibe trato justo por parte de sus directivos inmediatos...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

¿Porque? _____

1.6 se reconoce los trabajos bien hechos que Ud. realiza...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

1.7 El líder grupo se interesa por sus colaboradores...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

1.8. Se identifica con los objetivos de la Organización...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

1.9. En el grupo de trabajo se siente Ud. ...

Aceptado () Rechazado () Apoyado () Aislado ()

1.10. Los mejores momentos los pasa en su trabajo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

¿Porque?

2. COMUNICACIÓN

"La comunicación es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes, es decir, nos estamos comunicando".

No existe un solo estilo de comunicación sino formas efectivas de comunicarnos o no.

2.1. La información que recibe Ud. sobre asuntos de trabajo las comprueba...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

2.2. Si tiene alguna duda sobre su trabajo consulta en primer lugar a...

Sus Directivos inmediatos () Su grupo de trabajo () Sus compañeros () Sus colaboradores ()

2.3. Los procesos de comunicación en su Departamento los califica de...

Excelente () Buena () Regular () Deficiente ()

¿Porque?

2.4. El dialogo con sus directivos inmediatos por asuntos personales o de trabajo son de difícil acceso

Siempre () Frecuentemente () Rara Vez () Nunca ()

¿Por qué?

2.5. Son analizados en su Departamento los métodos, técnicas y procedimientos de trabajo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

2.6. Solicita información a sus compañeros sobre su comportamiento y desarrollo en el trabajo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

¿Por que?

2.7. Sin que le soliciten da información a sus compañeros sobre su forma de ser...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

¿Por que?

2.8. La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

2.9. Se tiene temor a la crítica porque produce malestar...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

2.10. El Directivo inmediato o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo. ...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3. ACTITUD AL CAMBIO

" Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción y adaptación de nuevas tecnologías, metodología, normas y procedimientos que llevan necesariamente a adaptarse a estos."

Todo cambio genera en los sujetos una actitud que sin ser buena o mala dificulta o posibilita la realización de dichos cambios.

3.1. Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que Ud. propone en su Departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3.2. Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su Departamento le es...

A. () Indiferente

B. () Rechazada

C. () Aparentemente aceptada

D. () Aceptada

¿Por que?

3.3. Da Ud. sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo. ..

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3.4. En su Departamento se promueve la creatividad e innovación...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3.5. Las innovaciones tecnológicas y/o procedimientos de trabajo piensa que le ocasionaran problemas. ..

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3.6. Busca innovar los procedimientos de su trabajo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3.7. La aplicación de nuevos métodos, tecnologías, normas y procedimientos en su departamento despiertan en Ud...

A. () Preocupación

- B. () Temor e inseguridad
- C. () Optimismo
- D. () Satisfacción

3.8. Cree Ud. que en su Departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3.9. Piensa Ud. que las personas que comprenden y se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

3.10. Cree Ud. que la programación de planes, programas y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que Ud. desempeña deben participar únicamente los directivos de su unidad de trabajo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4. SOLUCIONES DE CONFLICTOS

“En toda organización existen problemas o conflictos entre los individuos ya sea por razones de trabajo o personales, los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento... Así por Ejemplo, en el aspecto personal: Resentimientos entre compañeros, impresión, etc. En el aspecto de trabajo: Falta de coordinación, desconocimiento de los procedimientos, etc.

4.1. Cuales son los problemas o conflictos más comunes en su Departamento. ..

- A. () Con relación a su trabajo solamente
- B. () Con los compañeros
- C. () Entre el Directivo y/o Colaborador
- D. () Con otras unidades

4.2. Los problemas o conflictos que existen en su Departamento los conoce...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4.3. Los problemas o conflictos de su Departamento, trata Ud. de solucionarlos...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4.4. Los problemas y conflictos de su Departamento afectan a :

- A. () La relación de su trabajo
- B. () La relación entre compañeros
- C. () La relación con su Directivo inmediato y/o Colaborador
- D. () Con otros Departamentos

4.5. En caso de discrepancias, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4.6. Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4.7. Se utiliza la Jerarquía para eliminar los problemas o conflictos...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4.8. Las negociaciones en su Departamento se conduce de tal manera que agraden a la mayoría de las personas. ..

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4.9. Que tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su Departamento. ..

- A. () Se les trata franca y abiertamente
- B. () Demora la solución del conflicto, confiando en que tiempo arregle las cosas

- C. () Se dan soluciones transitorias
D. () Se dan soluciones definitivas

4.10. Los problemas o conflictos en su Departamento los resuelven...

- A. () Las personas involucradas
B. () Los Directivos
C. () Los compañeros
D. () Personas Ajenas al Departamento

5. TOMA DE DECISIONES

En toda organización, en todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas las mas apropiadas para la solución a los problemas o conflictos que se presentan en el Departamento. Cada Departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión.

5.1. Las decisiones en su Departamento son tomadas la mayor parte de veces por...

- A. () El Directivo inmediato u otro Directivo
B. () El grupo de amigos
C. () Todo el personal que labora en el Departamento
D. () El grupo de trabajo

5.2. En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()
¿Por que? _____

5.3. Influye la opinión del directivo inmediato para la toma de decisiones...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

5.4. Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistad...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

5.5. En su Departamento para la toma de decisiones se analizan los problemas tanto personales como los de trabajo.

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

5.6. El Directivo de su Departamento comparte el problema con sus colaboradores procurando alcanzar entre todos el consenso para su solución...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

5.7. Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

5.8. Los antagonismos personales obstaculizan la toma de decisiones...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

5.9. En una reunión para toma de decisiones en su Departamento participan...

- A. () Todos
B. () La mayoría
C. () Unos pocos
D. () Una sola persona

5.10. Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo...

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACION